

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**“SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL
ÁREA DE CARTERA APLICADO A LA EMPRESA DISAROMATI S.A”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE DOCTORA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORA:

JENNY ELIZABETH MONAR PACHECO

DIRECTOR DE TESIS:

ING MARCO HERRERA

QUITO, DM SEPTIEMBRE DE 2011

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico:

A mi ángel terrenal llamado madre, quien con sus consejos y su entereza me ha guiado y me ha llenado de valor;

A mi padre por haberme enseñado a ser una persona responsable y disciplinada en cada paso que he dado;

A mis rayos de luz, Gabriel y Ariel, quienes son el motor de mi vida, que con sus alegrías y llores son fuente de mi inspiración.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo lo dedico primordialmente a Dios por darme el privilegio de vivir y guiarme en mi camino.

A mí querida Universidad Central del Ecuador y a sus excelentes docentes por haberme formado profesionalmente de manera desinteresadamente y con educación de calidad.

A mi Director de Tesis Ing. Marco Herrera, por su paciencia y conocimiento en el desarrollo del presente trabajo.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **JENNY ELIZABETH MONAR PACHECO** en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre “Sistema de Control Administrativo Financiero para el Área de Cartera aplicado a la empresa Disaromati S.A”, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 16 de julio de 2012

JENNY ELIZABETH MONAR PACHECO

C.C 1716945884

CARTA DE AUTORIZACIÓN

La Empresa Disaromati S.A. autoriza a la Señorita Jenny Elizabeth Monar Pacheco con cédula de identidad número 1716945884, para que realice la correspondiente investigación que le servirá para el desarrollo y elaboración de su Tesis titulada “Sistema de Control Administrativo Financiero para el área de cartera aplicado a la empresa Disaromati S.A.

Por la atención a la presente anticipo mi agradecimiento

Atentamente;

Gustavo Clavijo
Gerente General
DISAROMATI S.A

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.....	iv
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
ABSTRAC	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
1. ANTECEDENTES DE DISAROMATI S.A.	3
1.1. ANTECEDENTES DISAROMATI S.A.	3
1.1.1. Antecedentes Generales	3
1.1.2. Ubicación	4
1.1.3. Actividad	5
1.1.4. Mercado.....	6
1.1.5. Organigrama Estructural	7
1.1.5.1. Organigrama Funcional	7
1.1.6. Base Legal.-	8
1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	9
1.2.1. Misión	9
1.2.2. Visión	9
1.2.3. Objetivos.....	10
1.2.3.1. Objetivo General	10
1.2.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.2.4. Principios y Valores Organizacionales	10
CAPÍTULO II	11
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. CONTROL INTERNO	11
2.1.1. Definición de Control Interno	11

2.1.2.	Objetivo del Control Interno	13
2.1.3.	Importancia del Control Interno	13
2.1.4.	Métodos de Control Interno - COSO	15
2.1.4.1.	COSO I	15
2.1.4.2.	COSO II	19
2.1.4.3.	COMPONENTES DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS CORRE	25
2.	Objetivos Específicos.....	40
2.2.	CONTROL ADMINISTRATIVO	42
2.2.1.1.	Organización de los Elementos de Control Interno Administrativo	42
2.2.1.2.	Procedimientos del Control Interno Administrativo	44
2.2.1.3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE POR RESPONSABILIDAD	48
2.2.1.4.	Supervisión del Control Interno Administrativo.....	51
2.3.	GESTIÓN DE CARTERA.....	57
2.3.1.	Definición de Control de Cartera	57
2.3.2.	Elementos de Control de Cartera.....	58
2.3.3.	Importancia de Control de Cartera	61
CAPÍTULO III		78
3.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE CARTERA DE LA.....	78
EMPRESA DISAROMATI S.A.		78
3.1.	Análisis Estructural.....	78
3.1.1.	Estructura física para el área de cartera	78
3.1.2.	Organización de Cartera.....	79
3.1.3.	Políticas de Facturación	79
3.2.	Mapa de Procedimiento de Comercialización de Cartera de Disaromati S.A.	80
3.2.1.	Procedimientos Utilizados en el área de cartera.....	80
3.2.1.1.	Proceso de Recepción de Pedidos y Apertura de Historial de Cartera	81
3.2.1.2.	Proceso de Recuperación de Cartera	84
3.2.1.3.	Proceso: Visitas a Clientes.....	84
3.2.2.	Responsables	86
3.2.2.1.	Departamento de Importaciones.-.....	86
3.2.2.2.	Departamento Comercial .-.....	86
3.2.2.3.	Los ejecutivos de cuenta.-	86
3.2.2.4.	Gerente.-.....	86

3.2.2.5.	Contador.-.....	87
3.2.2.6.	Auxiliar Contable.-.....	87
3.2.2.7.	Mensajero.-.....	87
3.3.	Funciones del Personal de Cartera Utilizados	87
3.4.	Formatos Utilizados	89
3.5.	Procedimientos de Control Interno Aplicados en el área de cartera	90
3.6.	Registros Contables Utilizados en el área de cartera	93
CAPITULO IV		95
4.	PROPUESTA DE METODOLOGIA PARA UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL AREA DE CARTERA APLICADO A LA EMPRESA DISAROMATI S.A.....	95
4.1.	Estructura física para el área de cartera.	95
4.1.1.	Organigrama Estructural	97
4.1.2.	POLÍTICAS DEL ÁREA DE CARTERA	97
4.1.2.1.	Concesión del Crédito	98
4.1.2.2.	Custodia de la Documentación	100
4.1.2.3.	Seguimiento de la Cartera.....	101
4.1.2.4.	Razonabilidad en intereses en líneas de Crédito.....	103
4.1.2.5.	Cambio en las Condiciones Iniciales del Crédito	103
4.1.2.6.	Pagos Anticipados	103
4.1.2.7.	Supervisión del Cumplimiento de Políticas	104
4.1.2.8.	Procedimientos para el Control de Cartera.....	104
4.1.3.	Determinación de Actividades	105
4.1.3.1.	Creación de un Comité de Crédito	105
4.1.3.2.	Crédito para venta de materia prima (colorantes, concentrados y dilusiones).....	105
4.1.3.3.	Solicitud e Investigación del Crédito	105
4.1.3.4.	Solicitud de Crédito elaborada por el Ejecutivo de Ventas	107
4.1.3.5.	Condiciones del Crédito	108
4.1.3.6.	Recepción de Documentos Asistente de Cobranzas	108
4.1.4.	Evaluación de Control Interno	108
4.1.4.1.	Formatos de Documentos.....	109
4.1.4.2.	Evaluación de los Riesgos en el área de Cartera	110
4.1.4.2.1.	Riesgo como viabilidad de retorno del crédito	110
4.1.4.2.2.	Riesgo como probabilidad de pérdida	110

4.1.4.2.3. Riesgo país o del marco institucional	110
4.1.4.2.4. Riesgos de Abastecimiento	111
4.1.5. Determinación de Responsabilidades en el Área de Cartera	111
4.1.5.1. Responsable Recepción y Tramite de Solicitudes	111
4.1.5.2. Asistente de Créditos y Cobranzas.	112
4.1.5.3. Gerente Comercial	112
4.2. Procedimiento para el Control de Valores en Efectivo.....	113
4.2.1. Políticas para el control de Valores en Efectivo	113
4.2.1.1. Depósitos en Efectivo.....	113
4.2.1.2. Valores Pagados con Cheque	114
4.2.1.3. Cheques Protestados	114
4.2.2. Procedimiento en el control de Cartera de los valores en efectivo.....	115
4.2.3. Evaluación de control Interno para el control de Valores en Efectivo	115
4.2.4. Determinación de Responsabilidades	116
4.2.4.1. Recursos Humanos.....	116
4.2.4.2. Departamento de Comercialización.....	116
4.2.4.3. Departamento de Contabilidad y Finanzas	117
4.2.4.4. Departamento de Producción.....	118
4.2.4.5. Control de Calidad:	119
4.2.4.6. Confirmación de Transferencias Bancarias	120
4.2.4.7. Ingreso de Cupo Crediticio en el Sistema FENIX.....	120
4.3. Procedimientos para el Control de Incobrables	122
4.3.1. Políticas para el Control de Incobrables	122
4.3.2. Determinación de Actividades	123
4.3.3. Evaluación del Control Interno para cuentas Incobrables.....	123
4.3.3.1. Departamentos de riesgos crediticios.....	124
4.3.3.2. Políticas de Créditos.....	125
4.3.4. Determinación de Responsabilidades	127
4.4. PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE LÍNEAS DE CRÉDITO.....	128
4.4.1. Políticas para el Control de Líneas de Crédito	128
4.4.1.1. Análisis del Crédito	128
4.4.1.2. Aspectos necesarios en la evaluación de un crédito:	128
4.4.2. Determinación de Actividades en Líneas de Crédito	132
4.4.2.1. Sujetos del Crédito.....	132
4.4.2.2. Composición de los Créditos:.....	132

4.4.2.3.	Estándares para el Crédito	133
4.4.3.	Evaluación de Control Interno	135
4.4.4.	Determinación de Responsabilidades	136
CAPITULO V		137
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
5.1.	Conclusiones	137
5.2.	RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA		140

RESUMEN EJECUTIVO

“SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL ÁREA DE CARTERA APLICADO A LA EMPRESA DISAROMATI S.A”

La Propuesta de Metodología para un Sistema de Control Administrativo Financiero para el Área de Cartera está elaborada y direccionada con las deficiencias que actualmente la empresa posee, se pretende establecer políticas de crédito, lineamientos en la concepción de créditos y recuperación de tal forma que se puede disminuir la morosidad de cartera de Disaromati S.A. los mismos que deben ser tomados en cuenta por la administración para alcanzar un control interno eficiente y disminuir el riesgo de incobrabilidad.

La responsabilidad de mantener una cartera mínima y que la presentación de los balances sea optima en cuanto a liquidez y rentabilidad depende del manejo y gestión que realicen las personas que conforman el área de cartera.

PALABRAS CLAVES.-

- **CRÉDITO**
- **CONTROL**
- **POLÍTICAS**
- **PROCESO**
- **PERSONAS**
- **SEGURIDAD RAZONABLE**

ABSTRAC

“ADMINISTRATIVE CONTROL FOR THE PORTFOLIO AREA FINANCIAL SYSTEM APPLIED TO THE COMPANY DISAROMATI S.A”

Financial for the Area of portfolio this produced and directed with the shortcomings that currently the company owns, is intended to establish credit policies, guidelines for the design of credit and recovery so that you can decrease Disaromati S.A. portfolio delinquency which must be taken into account by the Administration to achieve an efficient internal control and reduce the risk of losses. The responsibility of maintaining a minimum portfolio and the presentation of balance sheets is optimal in terms of liquidity and profitability depends on the management and administration that made the people who make up the portfolio area.

INTRODUCCIÓN

Un sistema de control administrativo financiero se da con la operacionalización de todos sus componentes (objetivos, elementos y responsables), se hace efectivo con la activa participación de todas las personas que conforman la empresa es decir la responsabilidad y compromiso de todos.

En base a lo expuesto anteriormente, la empresa Disaromati S.A. busca encaminar a la misma en la consecución de objetivos empresariales a través de las respectivas conclusiones y recomendaciones, con la propuesta de un sistema de control administrativo financiero al área de cartera, se logrará asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por el nivel ejecutivo.

Este trabajo cuenta con cinco capítulos, el primero es un enfoque de la empresa, presentando su trayectoria empresarial, misión, visión, objetivos y estrategias empresariales, así como los productos que fabrica y los sectores comerciales que son sus clientes.

El segundo capítulo cuenta con bases conceptuales de que es un sistema, control interno, control administrativo, gestión de cartera, estos conceptos serán aplicados cuando se realice la propuesta de un sistema de control administrativo financiero para el área de cartera.

El tercer capítulo es un diagnostico de la situación actual del área de cartera de Disaromati S.A., el cual servirá de base para el cuarto capítulo; para determinar las debilidades y deficiencias y poder dar una opinión sobre la situación actual del área

antes mencionada, con el fin de obtener un sistema de control administrativo financiero que busca asegurar la eficiencia operativa.

Luego de realizar el diagnostico de la situación actual del área de cartera de la empresa Disaromati S.A., el cuarto capítulo tiene como finalidad una propuesta de metodología para un Sistema de Control Administrativo Financiero para el área de cartera aplicado a la empresa antes indicada.

El último capítulo consta de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE DISAROMATI S.A.

1.1. ANTECEDENTES DISAROMATI S.A.

1.1.1. Antecedentes Generales

Disaromati S.A. se encuentra legalmente constituida a partir del año 1990 regida bajo las normas Ecuatorianas, su capital inicial es de \$ 1200 usd, existen cinco socios activos, es una empresa familiar que busca incursionar en el mercado ecuatoriano.

Nombre del Accionista	% Participación
GUSTAVO CLAVIJO	50
JUAN PABLO CLAVIJO	16
CESAR GUSTAVO CLAVIJO	16
MARIA VICTORIA CLAVIJO	10
ANDRES FELIPE CLAVIJO	8

La Empresa Disaromati S.A a través de las importaciones se dedica a la comercialización de materia prima en lo que se refiere a:

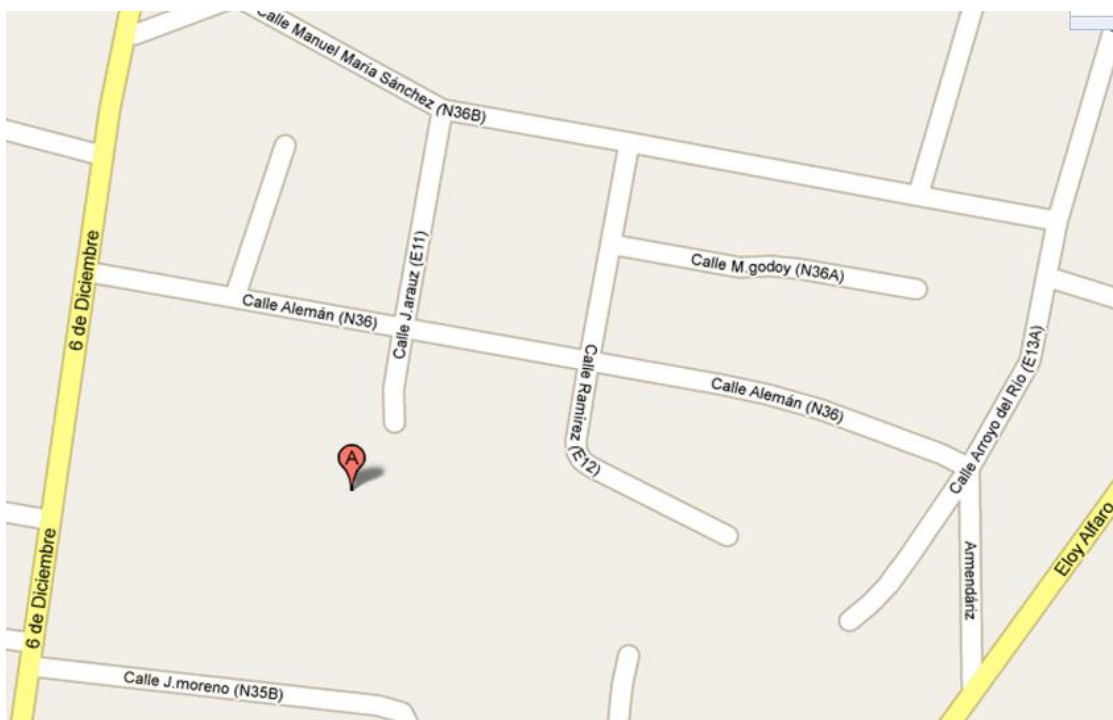
- Sabores Líquidos y
- Sabores en Polvo

Estos son transformados en diluciones que sirven para la industria alimenticia y productos de aseo, es vendida al mercado nacional, y sirve para utilizar como saborizantes y colorantes.

Disaromati S.A. por el tipo de producto que comercializa debe estar sujeto a medidas de control de calidad, se debe utilizar tecnología de punta para poder transformar la materia prima en diluciones, esto genera que Disaromati establezca parámetros para la venta del producto ya que tiene un tiempo límite de caducidad de un año.

1.1.2. Ubicación

Disaromati se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito en las calles Germán Alemán y Xavier Arauz en donde funciona la parte Administrativa -Financiera, mientras que la planta donde se desarrolla el producto se encuentra en Carcelén.



1.1.3. Actividad

Su actividad principal es Producir y Comercializar materia prima para la Industria Alimenticia la misma que se utiliza como saborizantes para productos de consumo humano.

Al decir productos de consumo humano estamos hablando de:

- Bebidas como lácteos, licores, gaseosas, y otros líquidos
- Alimentos sólidos como son los snacks
- Productos de aseo personal,
- Perfumería, etc.

Dentro de los principales productos tenemos:

Sabores Líquidos:

- ✓ Naranja Citronova
- ✓ Cola Champagne
- ✓ Limón Tetraroma
- ✓ Fresa
- ✓ Durazno
- ✓ Uva
- ✓ Manzana
- ✓ Lulo
- ✓ Citrus Ponch
- ✓ Limón
- ✓ Vainilla entre otros

Sabores en Polvo:

- ✓ Mantequilla Apl
- ✓ Especies
- ✓ Naranja Apl
- ✓ Cereza Apl

- ✓ Banano Apl
- ✓ Mandarina Apl

Esencias:

- ✓ Manzanilla
- ✓ Chicle
- ✓ TutiFruti
- ✓ Ámbar

1.1.4. Mercado

El mercado que abarca Disaromati SA es la Industria Alimenticia, el cual esta direccionado para la elaboración de sabores, colorantes naturales, colorantes artificiales, vitaminas.

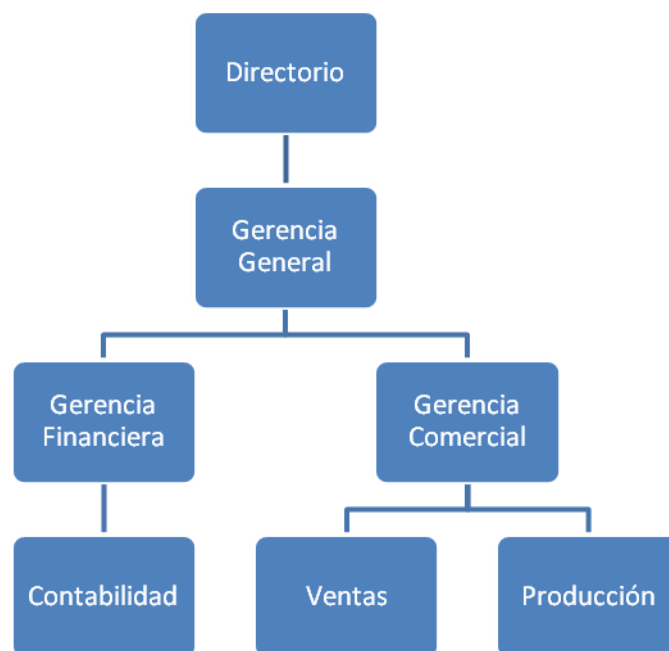
El mercado que abarca en Ecuador es del 70% y dentro de sus clientes potenciales podemos citar:

- Thesalia,
- Alpina ,
- Industrias Lácteas Toni,
- Baloru ,
- Spartan,
- Induleche,
- Ilsa,
- Cuenca Botteling,

Estos a su vez transforman la materia prima en producto terminado apto para el consumo humano.

1.1.5. Organigrama Estructural

El presente organigrama es el utilizado por Disaromati S.A.; busca definir funciones para el desempeño de cada una de las áreas de modo que la empresa obtenga los resultados esperados, sin embargo, el organigrama que actualmente posee no se encuentra bien definido lo cual amerita que exista una nueva propuesta de organigrama para el mejor funcionamiento de la empresa.



1.1.5.1. Organigrama Funcional

Directorio.- La finalidad de crear un directorio en la empresa, es que la toma de decisiones que el Gerente no puede ejercer por los diferentes limitantes relacionados al orden jerárquico sean aprobados por el directorio; esto obliga a que los socios de la empresa estén vinculados con el funcionamiento de la empresa y sepan cual es realidad administrativa –financiera.

Gerencia General.- El gerente general tiene como objetivo principal hacer que la empresa crezca utilizando todos y cada uno de los elementos que posee la empresa, es decir su habilidad de cómo hacer la cosas tanto en la organización, dirección, planeación y control.

Gerencia Financiera.- El área financiera fue diseñada para tener control del movimiento de las transacciones; conocer la liquidez, solvencia, rentabilidad con que cuenta la empresa para proporcionar seguridad.

Contabilidad.- Es la parte medular de la empresa por cuanto procesa y registra los movimientos económicos.

Gerencia Comercial.- La gerencia comercial tiene como actividad diseñar estrategias de ventas

1.1.6. Base Legal.-

Disaromati es una empresa que se encuentra regida por la Superintendencia de Compañías, es contribuyente especial por lo cual está sujeto a presentar en forma mensual la declaración de Iva, declaración de Retención en la Fuente, de igual forma la presentación del Anexo Simplificado e Impuesto a la Renta, al tener este tipo de denominación por un organismo de control ecuatoriano Disaromati está en la obligación de cumplir con cada uno de los requerimientos establecidos por el mismo.

Disaromati debe sujetarse a las normas y Principios de Contabilidades Vigentes, y al tener un valor mayor a un \$ 1'000.000 usd, sus balances son auditados, con la nueva legislación ecuatoriana los balances deben ser presentados con un nuevo plan de cuentas el mismo que debe estar diseñado según las Niffs, la presentación de los Estados Financieros deben enmarcarse en unos principios esenciales que a continuación se hace referencia:

- ✓ Supuesto de empresa en marcha
- ✓ Consistencia de la presentación
- ✓ Comparabilidad
- ✓ La Materialidad

Disaromati debe proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la organización que sean útiles para la toma de decisiones económicas, los estados financieros muestran los resultados de la administración llevado a cabo por la gerencia.

1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.2.1. Misión

CONCEPTO:

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser la existencia de una empresa u organización porque pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quien lo va a hacer, y es influencia en momentos concretos para algunos elementos como la historia de la organización, las preferencias de la gerencia los factores externos o del entorno los recursos disponibles y sus capacidades distintivas”. Ivan Thompson.

Disaromati S.A tiene como misión proveerse de materia prima de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes es una compañía que distribuye sabores especializados de la más alta calidad ,con precios competitivos en el mercado de modo que al final del proceso de producción no se vea afectado el consumidor final

1.2.2. Visión

CONCEPTO:

“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones. La declaración de la visión reúne las aspiraciones de lo que una organización quiere llegar a ser en el futuro, o como se ve en futuro, la misión solo podrá darse mientras se tenga una comprensión”. Ivan Thompson.

Consolidar nuestro reconocimiento a nivel nacional y ser para el año 2014 una empresa solida, de igual forma ser una de las dos primeras empresas locales más importantes en el mercado de sabores y fragancias con índices financieros rentables dando estabilidad a sus empleados y otros colaboradores.

1.2.3. Objetivos

1.2.3.1. Objetivo General

Importar y Comercializar sabores naturales y artificiales que satisfagan las necesidades de la Industria de alimentos y otros relacionados con el ser humano.

Disaromati S.A. busca en su objetivo general importar materia prima desde Suiza. Singapur, Colombia, Estados Unidos y otros países con la idea de obtener una satisfacción con los clientes, innovar y crecer constantemente, adaptándose a los tiempos.

1.2.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Importar productos que abastezcan a nuestros clientes en el menor tiempo posible.
- ✓ Incursionar nuevas líneas de sabores y esencias para el consumo humano.
- ✓ Proporcionar a sus empleados estabilidad laboral y económica.
- ✓ Implantar políticas para el control de calidad de modo que no exista perjuicios o daños al medio ambiente.
- ✓ Cumplir oportunamente con nuestros proveedores, administración fiscal y organismos de control con las obligaciones adquiridas.

1.2.4. Principios y Valores Organizacionales

Confidencialidad.- Somos personas que reflejamos seguridad, fidelidad y confianza con la compañía, con nuestros compañeros y nuestros clientes.

Servicio.- Somos oportunos y confiables con nuestros clientes internos y externos.

Honestidad.- Actuamos a conciencia con sinceridad, rectitud, transparencia e imparcialidad.

Respeto.- Somos personas que trabajamos en un ambiente que fomenta dignidad tolerancia y valoración a las personas y el medio ambiente.

Compromiso.- Trabajamos con responsabilidad sentido de pertenencia y profesionalismo cumpliendo con las normas organizacionales establecidas

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CONTROL INTERNO

2.1.1. Definición de Control Interno

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Ahora bien, resulta necesario ampliar y describir los conceptos fundamentales mencionados para lograr un mejor entendimiento del control interno.

Proceso

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

Las personas

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

Seguridad razonable

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como:

- Decisiones erróneas.

- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

2.1.2. Objetivo del Control Interno

Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos se pueden categorizarse:

Operacionales: utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización. (Por ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de activos, etc.)

Información financiera: preparación y publicación de estados financieros fiables.

Cumplimiento: todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Del sistema de control interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

Cabe aclarar que alcanzar los objetivos operacionales (por ejemplo el rendimiento sobre una inversión determinada, lanzamiento de nuevos productos, etc.) no siempre está bajo el control de una organización, dado que éste no puede prevenir acontecimientos externos que puedan evitar alcanzar las metas operativas propuestas. El control interno sólo puede aportar un nivel razonable de seguridad sobre las acciones llevadas a cabo para su alcance.

2.1.3. Importancia del Control Interno

El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.

El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.

La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, incluido un sistema de control sobre los procesos de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), que satisfaga los requerimientos de la misma.

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. En suma puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

Infortunadamente, algunas personas tienen expectativas mayores e irreales. Consideran que el Control Interno puede asegurar el éxito de una entidad, esto es, el cumplimiento de los objetivos básicos del negocio, o cuando menos, la supervivencia. El control interno efectivo sólo puede ayudar a que una entidad logre sus objetivos. Puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución. Pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena. Y, transformándolas en políticas o programas de gobierno, acciones de los competidores o condiciones económicas puede ir más allá del control administrativo.

El control interno no asegura éxito ni supervivencia; el control interno puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Esta convicción es equivocada. Un sistema de control interno, no importa qué tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable - no absoluta - a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, por ejemplo los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos y las fallas pueden ocurrir

por simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema. Otro factor de limitación es que el diseño de un sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos y los beneficios de los controles se deben considerar con relación a sus costos.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

2.1.4. Métodos de Control Interno - COSO

2.1.4.1. COSO I

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno.

El principal objetivo del Control Interno es garantizar que la empresa alcance sus objetivos. En este sentido, el Control Interno (CI) puede actuar de 2 distintas maneras:

- Evitar que se produzcan desviaciones con respecto a los objetivos establecidos;
- Detectar, en un plazo mínimo, estas desviaciones.

En el primer caso, el Control Interno evita que estas desviaciones se produzcan. Un ejemplo práctico podría ser el caso de una empresa que, establecidos unos objetivos en términos de exposición de sus cuentas a cobrar, analiza cada cliente antes de concederle crédito, evitando de esta forma que se produzcan situaciones de cuentas impagadas.

En el segundo caso, por el contrario, el Control Interno no evita que se produzcan estas desviaciones, pero por lo menos hace saltar la alarma, de tal forma que la dirección de la empresa puede reaccionar rápidamente. Por ejemplo, una revisión trimestral de los ratios de rotación de las existencias no evita que se produzcan

situaciones de baja rotación o de exceso de stock, pero permite a la empresa, en un plazo razonable (3 meses) detectar estas posibles circunstancias, antes de que sea demasiado tarde. En estos casos, la tempestividad es esencial: no es lo mismo detectar que nuestra rotación ha disminuido después de 3 meses, que después de un año (cuando los niveles de stock pudieran ser ya demasiado elevados).

En ambos casos, no hay que caer en el error de pensar que el Control Interno ofrezca garantías absolutas de que se eviten o detecten estas desviaciones. Es importante comprender que el objetivo de todo sistema de Control Interno es ofrecer una seguridad razonable de que la empresa alcanzará sus objetivos.

Después de estos conceptos generales que se aplican a todo sistema de Control Interno, podemos analizar más de cerca al Informe COSO. Es importante de hecho comprender que el Informe COSO introduce un modelo o sistema de Control Interno. El Informe COSO consta de 2 partes:

- Un Resumen para la Dirección, que introduce los principales conceptos.
- El Marco integrado de Referencia, donde se analizan en detalle los 5 pilares del Control Interno: Entorno de Control, Evaluación de los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión.

El Informe COSO tiene 2 objetivos fundamentales: encontrar una definición clara del Control Interno, que pueda ser utilizada por todos los interesados en el tema, y proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas y las demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno.

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso que garantice, con una seguridad razonable (y por lo tanto no absoluta), que se alcanzan los 3 objetivos siguientes:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Los 3 objetivos anteriores se descomponen en:

- Eficacia de las operaciones
- Eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Fiabilidad de la información operativa y de gestión
- Salvaguardia de los activos
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables, tanto internas como externas a la empresa.

El primero de los 3 objetivos anteriores se refiere a los objetivos del negocio, entendidos en términos de rentabilidad y rendimiento de las operaciones de la empresa u organización.

El segundo objetivo pretende garantizar que la empresa disponga de información financiera cierta, fiable y, muy importante, que esta información se obtenga tempestivamente, eso es, cuando sea necesaria y útil. En este sentido, la fiabilidad de la información no es solo una garantía frente a tercero, sino una exigencia de la dirección, ya que sin esta información, no sería posible tomar decisiones empresariales acertadas.

El tercer objetivo se refiere al cumplimiento de todas aquellas normas o reglas a las que se encuentre sujeta la empresa.

El Control Interno favorece entonces que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimice las pérdidas de recursos; favorece que la empresa disponga de información fiable y a tiempo; y por ultimo favorece que la empresa cumpla con la ley y otras normas que le son de aplicación.

Para lograr estos 3 objetivos, el sistema de Control Interno se basa (según la propuesta del Informe COSO) en 5 elementos o componentes, que representan lo que se necesita para garantizar el éxito del sistema. Es evidente que para cada uno de los 3 objetivos, todos los componentes deben estar funcionando correctamente.

Estos 5 elementos (que se ampliarán a 7 en el nuevo Informe COSO del 2004), junto con una breve descripción de cada uno de ellos, son los siguientes:

El Entorno de Control. Es la base en la que se apoyan los 4 restantes componentes del Control Interno. El Entorno de Control se refiere a la que podríamos llamar "cultura" o "actitud" generalizada de la empresa con respecto al control. Hay que analizar elementos como la integridad de las personas (a todos los niveles), los valores éticos, el estilo o filosofía de gestión, etc.

La Evaluación de los Riesgos. Los riesgos se definen como todos aquellos elementos o circunstancias que podrían impedir que la empresa alcanzara sus objetivos. Visto que la empresa desarrolla su actividad en un entorno cada vez más competitivo, dinámico y cambiante, debe disponer de ciertos mecanismos que evalúen constantemente el entorno circunstante y garanticen que la empresa se va adecuando a este.

Actividades de Control. Las actividades de control son todas aquellas medidas, de la más diversa naturaleza, que sirven para asegurar que el negocio de la empresa, en todos sus aspectos, está bajo control. Son los típicos controles que se revisan en el marco de una auditoría externa: aprobación y autorización de las transacciones, controles de acceso, etc.

Información y Comunicación. La información es esencial para que la empresa pueda funcionar y para que la dirección tome decisiones acertadas. Es importante no confundir aquí el objetivo de fiabilidad de la información, con el este 4º elemento del Control Interno. En este contexto la información que maneja la empresa, y la correcta comunicación y flujo de la misma, de manera rápida y tempestiva, desde y hacia todos los departamentos y niveles de la empresa es esencial para el buen funcionamiento de un sistema de Control Interno.

Supervisión. Como todo sistema, también el sistema de Control Interno necesita de supervisión para funcionar correctamente. En este sentido, la supervisión es un proceso que comprueba que el sistema de Control Interno funciona correctamente.

Esta supervisión la debe realizar la dirección de la empresa, pero está claro que es aquí, en estas revisiones donde el trabajo de los auditores internos se hace más importante.

Los 5 elementos del Control Interno interactúan entre sí, y forman un sistema. Este sistema debe estar integrado (no solo simplemente superpuesto) a las actividades operativas de la empresa. Cuanto más integrado esté el sistema de Control Interno con las actividades de la empresa, tanto mayores serán las posibilidades de éxito del mismo.

Todos los miembros de la organización son responsables de la implantación y correcto funcionamiento del sistema de Control Interno.

La dirección de la empresa es el principal responsable del Control Interno. Esto es un concepto muy importante. No se debe pensar, como a veces se hace, que son los auditores internos los responsables de implementar y velar por el correcto funcionamiento del sistema del Control Interno. La responsabilidad recae por el contrario sobre la dirección de la empresa, a partir de los niveles más altos y luego, en cascada, en todos los niveles directivos intermedios.

Por otro lado, los auditores internos desarrollan una importante función en lo que se refiere a la evaluación del sistema de Control Interno. Su posición jerárquica (en dependencia de la más alta dirección) les garantiza la suficiente independencia para llevar a cabo su labor de manera eficaz. Es por lo tanto en la Supervisión donde los auditores internos desarrollan su papel más importante.

2.1.4.2. COSO II

Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004. La versión del 2004 es una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o gestión del riesgo.

Componentes de la administración de riesgos COSO II ERM

Ambiente interno.

El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de

administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

Los factores que se contemplan son:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Apetito al riesgo
- Integridad y valores éticos
- Visión del Directorio
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

Establecimiento de objetivos.

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Identificación de riesgos.

Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Técnicas e identificación de riesgos

- Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- Existen técnicas de diverso grado de sofisticación
- Análisis PEST (Factores políticos ó gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- Análisis DOFA-FODA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Ejemplos:

- Inventarios de eventos
- Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
- Indicadores de excepción
- Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- Análisis de flujos de procesos

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo ó combinado, representando los primeros riesgos inmediatos, medianos ó de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del ERM.

Evaluación de riesgos.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

Respuesta al riesgo.

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Las categorías de respuesta al riesgo son:

Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo

Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos

Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo

Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo

En cuanto a la visión del portafolio de riesgos en la respuesta a los mismos, ERM establece:

- ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos
- Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad
- Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan
- Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global

Actividades de control.

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.

Información y comunicación

La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

Monitoreo

La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye

estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

La interacción entre los objetivos y los ocho componentes de COSO.

Esta es una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograrlos. La relación se representa con la siguiente matriz tridimensional, en forma de cubo:

Las cuatro categorías de objetivos — estratégicos, operativos, reporte y cumplimiento — están representados por columnas verticales, los ocho componentes por filas horizontales, y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión.

Efectividad

La afirmación de que la administración de riesgos corporativos de una entidad es "efectiva" es un juicio resultante de la evaluación de si los ocho componentes están presentes y funcionan efectivamente. Así, estos componentes también son criterios para estimar la efectividad de dicha gestión.

Para que los componentes estén presentes y funcionen de forma adecuada, no puede existir ninguna debilidad material y los riesgos necesitan estar dentro del nivel de riesgo aceptado por la entidad.

Cuando se determine que la administración de riesgos es efectiva en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el consejo de administración y la dirección tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, que su reporte es confiable y que se cumplen las leyes y las regulaciones aplicables.

Los ocho componentes no funcionan de modo idéntico en todas las entidades. Su aplicación en las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, puede ser menos

formal y estructurada. Sin embargo, estas entidades podrían poseer una administración efectiva de riesgos corporativos, siempre que cada componente esté presente y funcione adecuadamente.

Limitaciones

Aunque la administración de riesgos corporativos proporciona ventajas importantes, también presenta limitaciones. Además de los factores comentados anteriormente, las limitaciones se derivan de hechos como que el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, que las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costos y beneficios relativos, que pueden darse fallos por error humano, que pueden eludirse los controles mediante colusión de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la administración de riesgos corporativos.

Estas limitaciones impiden que el consejo de administración y la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad.

Inclusión del Control Interno

El control interno es una parte integral de la administración de riesgos corporativos. Este Marco lo incluye, constituyendo una conceptualización y una herramienta más sólida para la dirección. El control interno se define y describe en el documento Control Interno — Marco integrado. Dado que éste ha perdurado a lo largo del tiempo y es la base para las reglas, regulaciones y leyes existentes, se mantiene vigente para definir y enmarcar el control interno.

Roles y Responsabilidades

Todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la administración de riesgos corporativos. El CEO es el último responsable y debe asumir su responsabilidad. Otros directivos apoyan la filosofía de administración de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y administran los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia

al riesgo. El director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, desempeñan normalmente responsabilidades claves de apoyo. El restante personal de la entidad es responsable de ejecutar la administración de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos. El consejo de administración desarrolla una importante supervisión de la administración de riesgos corporativos, es consciente del riesgo aceptado por la entidad y está de acuerdo con él. Algunos terceros, como los clientes, proveedores, colaboradores, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la administración de riesgos corporativos, aunque no son responsables de su efectividad en la entidad ni forman parte de la administración de riesgos corporativos.

Juega un rol clave en la continuidad del funcionamiento del ERM, monitoreando objetivamente su aplicación y efectividad. En su rol apoyan a la Gerencia proveyendo seguridad sobre, el proceso de ERM — su diseño y su funcionamiento. La efectividad y eficiencia de la respuesta al riesgo y las actividades de control relacionadas. Integridad y exactitud en reportar ERM. En algunos casos también actúan en un rol de consultores:

- Promover el desarrollo de un entendimiento del ERM
- Proveer herramientas y técnicas para ayudar a la gerencia en el análisis de riesgos y diseño de actividades de control

2.1.4.3. COMPONENTES DEL CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS CORRE

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

- 1. Ambiente Interno de Control
- 2. Establecimiento de Objetivos
- 3. Identificación de Eventos
- 4. Evaluación de Riesgos
- 5. Respuesta a los Riesgos
- 6. Actividades de Control

- 7. Información y Comunicación
- 8. Supervisión y Monitoreo

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas. Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

En los siguientes capítulos se estudiará en detalle cada uno de los ocho componentes.

IV. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

El ambiente interno de control (o entorno de control) como lo denomina el informe (COSO), se explica de la siguiente forma: “El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.”.

La base del CORRE está en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal. Este es un elemento que debe ser cuidado en forma permanente, dentro y fuera de la organización, principalmente con el ejemplo de las más altas autoridades.

No es suficiente la emisión de un código de ética y los valores institucionales. Es indispensable que el personal de la entidad, los clientes y terceras personas relacionadas los conozcan y se identifiquen con ellos, para que se logren los objetivos basados en los principios antes señalados. Los valores éticos se complementan con la filosofía y el liderazgo, el establecimiento de objetivos, estrategias, políticas y procedimientos para las operaciones de la organización, con especial énfasis en el capital humano.

El compromiso hacia el control por parte del consejo de administración o la máxima autoridad de la organización, que algunos lo denominan como EL CLIMA EN LA CIMA –para referirse al control y la gestión de los riesgos- es fundamental para un buen ambiente interno de control e influye de modo significativo en sus otros factores.

Los siguientes factores integran el componente Ambiente Interno de Control, cuyo estudio detallado se realiza en este capítulo:

- 1. Integridad y Valores Éticos
- 2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección
- 3. Consejo de Administración y Comités
- 4. Estructura Organizativa
- 5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida
- 6. Gestión del Capital Humano
- 7. Responsabilidad y Transparencia.

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

1. Integridad y Valores Éticos

a. Fundamentos

Los directivos de organizaciones exitosas aceptan cada vez más la idea de que la ética es rentable y que una conducta íntegra es un buen negocio. La integridad de la dirección es un requisito para la conducta ética en todas las actividades de una organización, cualquiera sea su finalidad. Los mensajes transmitidos por las acciones de la dirección se incorporan rápidamente a la cultura corporativa. Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, sus empleados, proveedores, clientes y competidores y del público en general.

La reputación de las instituciones públicas y privadas es muy valiosa y las normas de comportamiento deben ir más allá del cumplimiento de las disposiciones legales. El público usuario de los servicios o el inversionista espera algo más que la adhesión a las disposiciones legales y reglamentarias, requiere de evidencias claras sobre el acceso a la información oportuna e importante relacionada con sus principales actividades.

La integridad y valores éticos son elementos esenciales del ambiente interno de control de una organización y afectan al diseño, administración y seguimiento de los otros componentes del CORRE.

Los valores éticos no solo deben ser comunicados, sino también acompañados por una orientación explícita de lo que está bien y mal. Los códigos formales de conducta corporativa son importantes y sirven de base para un programa eficaz de ética, conflicto de interés, pagos ilegales o inadecuados y acuerdos contra la libre competencia.

Los ejemplos recientes de Enron, Worldcom, Tyco, Vivendi, Xerox, Parmalat, entre otras, son evidencias claras de la ausencia de valores y el incumplimiento de los principios éticos por parte de la dirección superior de las organizaciones. En nuestro país, esta situación se evidenció en la crisis del sistema financiero de 1999, que

sacudió todos los sectores, sin que se haya dado ejemplar castigo a los culpables, tanto del sector privado como público.

Las personas pueden implicarse en actos deshonestos, ilegales o no éticos, simplemente porque la entidad y el entorno les proporcionan importantes incentivos o tentaciones para hacerlo. Un énfasis indebido sobre los resultados, particularmente a corto plazo y las ambiciones personales, pueden fomentar un ambiente interno de control inadecuado.

Centrarse en los resultados sin responsabilidad social corporativa y, en los intereses personales, a menudo generan ilícitos y actos que perjudican a la sociedad en su conjunto.

La existencia de un código escrito de conducta, de documentación donde conste que los empleados lo han recibido y entendido y un adecuado canal de comunicaciones no aseguran por sí mismos que el código se esté cumpliendo. Para su cumplimiento es necesario que se contemplen sanciones resultantes para directivos y empleados que violen el código, acompañado de los mecanismos que animen denunciar presuntas violaciones y las acciones disciplinarias contra quienes conscientemente no denuncien las infracciones.

b. Puntos a evaluar

Para la autoevaluación por parte de la administración o la evaluación independiente de la calidad con que se diseñaron y operan los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.

El grado de compromiso de la alta dirección para cumplir los códigos de conducta, mediante el ejemplo y el liderazgo para su aplicación.

La difusión dada a los códigos de conducta tanto interno como externo y, el uso en los procesos de inducción del personal.

La incorporación de los códigos de conducta en los procesos y en las evaluaciones de desempeño.

Las facilidades brindadas para que los funcionarios y empleados presenten denuncias sin temor a represalias.

La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes inversores, acreedores, aseguradores, competidores, usuarios de los servicios y auditores (por ejemplo, si la dirección lleva a cabo sus actividades con un alto nivel ético e insiste que los demás hagan lo mismo, o presta poca atención a los temas éticos).

La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, sobre todo en cuanto a los resultados a corto plazo y en qué medida la remuneración está basada en la consecución de dichos objetivos.

2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección

a. Fundamentos

La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta la aplicación de todos los componentes del CORRE incluyendo la identificación de riesgos, los tipos de riesgos aceptados y cómo son gestionados.

Los directivos de algunas unidades pueden estar preparados para asumir un mayor riesgo, mientras que otros pueden ser más conservadores, de acuerdo con su filosofía y estilo de dirección.

Una organización que ha logrado el éxito a partir de asumir riesgos importantes, puede tener una perspectiva diferente sobre el CORRE, en comparación a una administración que haya pasado situaciones adversas. Dos ejemplos pueden explicar mejor este tema:

Asumir riesgos otorgando créditos con débiles garantías o, registrando gastos recurrentes como activos diferidos para mantener condiciones financieras aceptables de operación.

La filosofía y estilo de la alta dirección se reflejan; entre otros, en los siguientes aspectos: la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el compromiso hacia el cumplimiento de leyes, normas y otras regulaciones aplicables; los niveles de riesgos que acepta; presentación amplia de la información financiera y de gestión; la selección de alternativas en cuanto a la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); la prudencia utilizada en la determinación de las estimaciones; y, la comunicación amplia con el personal de la organización y con terceros relacionados. Esta filosofía se refleja en casi todo el quehacer de la dirección para gestionar la entidad.

Lo críticamente importante es que desde ella se potencia la filosofía, no sólo con palabras sino con acciones diarias.

b. Puntos a evaluar

Para la autoevaluación por parte de la administración o la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como mínimo los siguientes puntos:

La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados, por ejemplo, si participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.

La forma en que la alta dirección incentiva a su personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas.

El cuidado que tiene la gerencia para cuidar la imagen institucional mediante el respeto a los contratos o acuerdos alcanzados.

La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y las direcciones operativas, sobre todo cuando están ubicadas en zonas geográficas diferentes.

Las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de información Financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables (por ejemplo, elección de políticas contables prudentes o arriesgadas, si las políticas contables han sido incorrectamente aplicadas o se ha excluido información financiera importante, o si los registros han sido manipulados o falsificados).

3. Consejo de Administración y Comités

a. Fundamentos

El consejo de administración (junta directiva, directorio u otras denominaciones) de una entidad es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones, juegan un papel muy importante para el diseño y funcionamiento del CORRE de una organización.

El alcance con que se plantean y persiguen, junto con la dirección, cuestiones difíciles relativas a estrategias, planes y rendimientos y su interacción o la del comité de auditoría con los auditores internos y externos, es clave para un adecuado funcionamiento del CORRE.

Dado que el consejo tiene que estar preparado para cuestionar y evaluar las actividades de la dirección, presentar enfoques alternativos y actuar frente a práctica ilícitas, contar con consejeros externos, es una práctica corporativa a considerarla en nuestro país.

La función de auditoría interna ha tomado un papel relevante, con el apoyo del consejo directivo, del Comité de Auditoría y la colaboración de la dirección ejecutiva de la organización.

El funcionamiento de los comités de adquisiciones, administración del capital humano y tecnologías de información, apoyan el compromiso adquirido por el Consejo de Administración frente a los controles y la gestión de riesgos.

El Comité de Auditoría es uno de los que más se ha desarrollado en los últimos tiempos, principalmente para cumplir con lo que dispone la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero del Ecuador. Su eficacia debe ser evaluada a través de la calidad del CORRE institucional, el adecuado funcionamiento de las unidades de auditoría interna la independencia y profesionalismo de los auditores externos, la confiabilidad de la información financiera, el grado de cumplimiento de los planes de trabajo de los auditores internos y externos, el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones formuladas y, la gestión de los riesgos por parte de la administración superior.

Los Comités de Auditoría han sido integrados de diferente forma en las organizaciones.

Sin embargo, la independencia y profesionalismo, es el factor común que debe ser aplicado a todas. Es conveniente que el Comité de Auditoría esté integrado por miembros del directorio, junta directiva o cuerpo colegiado del más alto nivel dentro de la organización, que no asuman funciones administrativas, operativas o de negocio. Esto protege la independencia y posibles conflictos de intereses. A estos miembros internos de la organización se debe integrar a miembros externos, con altas calificaciones profesionales en finanzas, auditoría y con probada capacidad de análisis.

Los auditores internos y, eventualmente los auditores externos, pueden integrarse al Comité, con voz pero sin voto.

Su participación puede limitarse a asesorar en algunos aspectos específicos. Frente a este criterio, existen pronunciamientos en el sentido de que el Comité de Auditoría

esté integrado, totalmente, por miembros externos de la organización. En todo caso, los factores que más importan son: la independencia y la posibilidad de tener acceso directo a la máxima autoridad de la organización.

El Comité de Auditoría es el nexo profesional en materia de control entre auditores internos y externos y el directorio. De esta manera se asegura un tratamiento equitativo de los resultados de las auditorías y la posibilidad de tener el respaldo apropiado y el cumplimiento de observaciones y recomendaciones formuladas.

Con este mecanismo la posibilidad de fortalecer los controles internos, la gestión de los riesgos corporativos, los valores institucionales y de alcanzar objetivos y metas, se amplía de manera considerable.

Puntos a evaluar

Para la autoevaluación por parte de la administración o la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

La independencia de los miembros de los que integran el Consejo de Administración y de los comités.

La reputación, méritos profesionales de los miembros del Consejo de Administración y los comités.

La atención que brindan las autoridades a novedades importantes y a los informes de posibles violaciones a los códigos de conducta.

La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.

La suficiencia y oportunidad en que se facilita información a los miembros del consejo o comité de auditoría que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados alcanzados por la entidad.

La suficiencia y oportunidad con que se comunica al Consejo o Comité de Auditoría la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas (por ejemplo, gastos de viaje de altos directivos, litigios significativos, investigaciones por parte de las autoridades competentes, desfalcos, uso indebido de fondos o uso incorrecto de los activos de la sociedad, abusos de información privilegiada, pagos a políticos, pagos ilegales, etc.).

4. Estructura Organizativa

a. Fundamentos

La adecuación de la estructura organizativa de una institución en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia.

La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.

Sobre la base de la estructura orgánica se deben establecer los manuales de funciones y de procesos para darle operatividad. Cada gerencia, división o unidad debe tener finalidades, objetivos, funciones, niveles a los que reporta y de quien recibe información. Para asegurar la calidad de los productos o servicios, se debe contar con el diseño de los procesos que deben incorporar los controles necesarios para disminuir los riesgos en términos razonables. Con base en los procesos se realizarán los controles de calidad de acuerdo con los estándares seleccionados.

Una entidad desarrolla una estructura organizativa ajustada a sus necesidades. Algunas son centralizadas y otras descentralizadas. Unas presentan relaciones directas de dependencia, mientras que otras tienen una organización de tipo matricial. Ciertas entidades están organizadas por sector de actividad o línea de producto, por ubicación geográfica,

Por un modo concreto de distribución o por una determinada red comercial. Otras entidades, incluyendo muchos organismos gubernamentales, estatales o locales, y entidades sin fines de lucro, están organizadas por funciones.

La actualización de las estructuras, funciones y procesos es responsabilidad de quienes dirigen los diferentes niveles de la organización con el apoyo interno o externo que sea necesario a fin de que respondan a las exigencias presentes de la institución.

b. Puntos a evaluar

Para la autoevaluación por parte de la administración o la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

La existencia e idoneidad de la estructura orgánica y funcional.

La existencia de manuales de procesos para actividades sustantivas y adjetivas.

El grado de actualización de los documentos citados y las facilidades de acceso.

La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.

La claridad con la que se identifican los niveles de autoridad y responsabilidad.

La facilidad que brindan para la coordinación institucional y la supervisión que se debe ejercer.

El grado de comunicación y divulgación interna y externa por los medios disponibles.

5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

a. Fundamentos

La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada. A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.

La alineación de la autoridad y la responsabilidad a menudo se efectúa para animar las iniciativas individuales dentro de límites. La delegación de autoridad significa

traspasar el control central de algunas decisiones hacia niveles inferiores, es decir, a los individuos que están más cerca de las transacciones empresariales cotidianas.

6. Gestión del Capital Humano

a. Fundamentos

El recurso más importante en cualquier organización pública o privada, es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso.

El proceso técnico definido para la administración del recurso humano parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos a ser demostrados con relación a las funciones que deben ejecutar y los productos a generar.

La definición de normas de operación y su aplicación en la administración del recurso humano están relacionadas de manera primaria con las acciones de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal.

En la definición del perfil profesional para desempeñar las posiciones funcionales de una organización, se debe considerar la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables un trabajo específico. Además, se debe buscar el equilibrio entre la capacidad exigida al profesional y el nivel de supervisión a ser aplicado.

La competencia profesional y la evaluación del desempeño individual de los funcionarios y empleados de la organización contribuyen ampliamente para que el ambiente de control se constituya en una garantía de mayor grado para la obtención de los objetivos de la organización.

b. Puntos a evaluar

Para la autoevaluación por parte de la administración o la evaluación independiente de la calidad de los elementos de este componente, se deben considerar como **mínimo** los siguientes puntos:

La existencia de un sistema de gestión del recurso humano.

La existencia de descripciones de puestos de trabajos formales u otras formas de definir las tareas que componen trabajos específicos.

El análisis de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

La medida en que están actualizadas y son aplicadas las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.

7. Responsabilidad y Transparencia

a. Fundamentos

Responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptadas. Para fines de este estudio se utilizó responsabilidad para mantener el alcance original de su significado, que supera la tradicional rendición de cuentas entendida como la responsabilidad de informar lo que se ha realizado.

La responsabilidad es un proceso continuo y no un resultado en sí mismo. Se logra a través del proceso administrativo: con la planificación participativa que establece objetivos generales y específicos, con los indicadores de rendimientos o de gestión y los medios de verificación. Continúa con la asignación de recursos y el establecimiento de autoridad y responsabilidad para cada uno de los niveles de la organización. Para la ejecución de los planes y proyectos se diseñan y ponen en

práctica políticas, sistemas y procedimientos que procesan las operaciones administrativas, financieras y operativas para generar información interna y externa con la desagregación que corresponda, para ser comunicado con oportunidad y transparencia. En todos estos procesos está inmerso el CORRE que será objeto de evaluaciones y revisiones internas y externas.

Uno de los medios para cumplir con la responsabilidad es presentar informes periódicos

V. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control.

Los siguientes factores integran este componente:

1. Objetivos Estratégicos
2. Objetivos Específicos
3. Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE
4. Consecución de Objetivos
5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia.

1. Objetivos Estratégicos

a. Fundamentos

La misión de una entidad establece en amplios términos su razón de ser y lo que se aspira alcanzar. En el sector público y en organizaciones sin fines de lucro, la

finalidad o la misión generalmente constan en la norma de su creación. Sea cual sea el término empleado, como “misión”, o “finalidad

2. Objetivos Específicos

a. Fundamentos

Al enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de establecer objetivos de menor jerarquía vinculados con las operaciones y actividades, cuya consecución creará y conservará valor para las partes relacionadas. Los objetivos estratégicos de la empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a las diversas actividades.

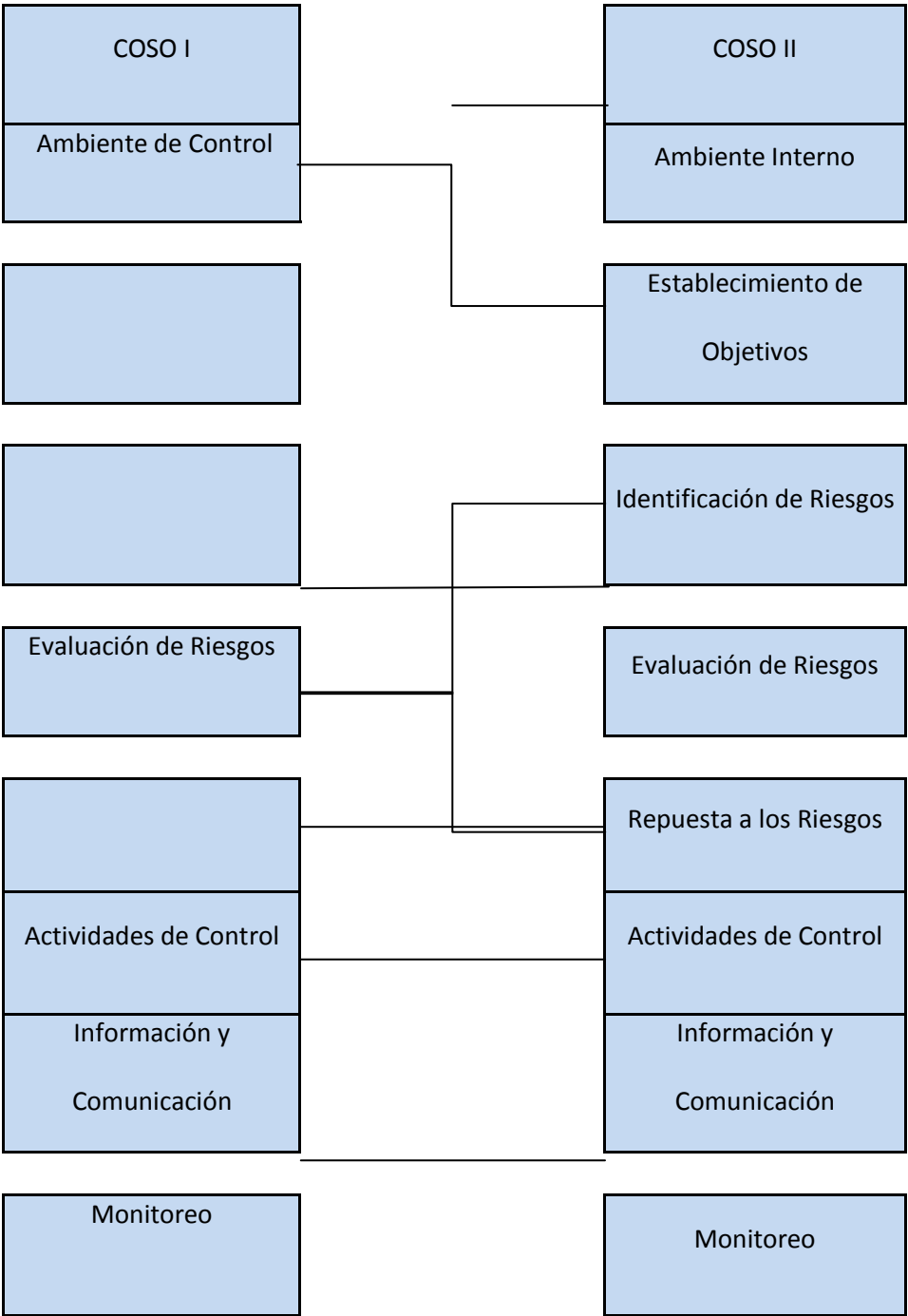
Al fijar los objetivos para los distintos niveles y actividades de la entidad, la organización puede identificar factores críticos de éxito. Estos factores críticos de éxito afectan a la entidad, a cada unidad, función o departamento y a sus integrantes. Estos factores críticos de éxito se representan en indicadores de gestión o estándares para medir el rendimiento.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles. Deben fijar como mínimo: tiempo/período, responsables, recursos, productos, factores críticos de éxito, formas de medición, informes, impactos, entre otros. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal en todos los niveles alcance suficiente entendimiento de los objetivos de la entidad. Todas las personas, en los diferentes niveles de la organización, deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.

Relación entre Coso I y Coso II

La siguiente ilustración describe y relaciona los componentes del Coso I y Coso II

Grafico No 3 Relaciones entre Coso I y Coso II



2.2. CONTROL ADMINISTRATIVO

2.2.1 Elementos del Control Administrativo

2.2.1.1. Organización de los Elementos de Control Interno Administrativo

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una optima labor gerencial.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias de tal manera el control es un elemento clave en la administración el control como fase del proceso administrativo.

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y

se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la optima utilización de los recursos.

Definición De Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño. Además incluiremos el estudio de 3 casos práctico que presenta la empresa "Bikesports C.A." en sus departamentos de administración, finanzas y mercadeo.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610).

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62).

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

2.2.1.2. Procedimientos del Control Interno Administrativo

La contabilidad administrativa: tiene un triple objetivo

- Ayudar a planear
- Tomar decisiones
- Ejercer control administrativo

Las herramientas que facilitan el control administrativo pueden ser:

- costos estándares
- presupuestos
- el modelo costo – volumen – utilidad

Estas herramientas carecerían de sentido si no existiera el sistema de información contable que las integra para efectuar un adecuado control administrativo.

La contabilidad por área de responsabilidad es un sistema que cumple con lo anterior.

Es el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados por la organización.

La importancia del control administrativo, se da ya que las organizaciones son perfectibles (siempre pueden superar determinadas etapas para lograr sus objetivos fijados por la administración) y está dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas.

Ese control solo es posible si se cuenta con un sistema de información que sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y aciertos, de modo que constantemente se estén corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa.

Existen tres tipos de controles (sistemas utilizados):

1. control direccional: consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben ejecutarse antes de completar la operación.

2. control selectivo: consiste en la verificación de muestras de determinadas operaciones para detectar si se cumplen los requisitos previstos, para así determinar si se puede continuar con el proceso.
3. control después de la acción: se realiza una vez que la operación se ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido.

Los objetivos son el logro de:

- Diagnosticar: el control administrativo es una herramienta que durante la actuación o toma de decisiones permite que se descubran síntomas sobre áreas problemáticas o áreas de aciertos para determinar las acciones que se deben realizar para corregir una situación o capitalizar un acierto.
- Comunicación: proporciona un medio de comunicación entre las personas que integran la organización, informando los resultados que se logran de las diferentes actividades realizadas por la empresa.
- Motivación: el ser humano necesita ser estimulado, incentivado para lograr los objetivos de la empresa y también requiere que dichos objetivos no se encuentren en conflicto con los personales o de los grupos sociales ya que de existir oposición, los más perjudicados serán los de la empresa.

Todo cambio en una empresa genera resistencia, en consecuencia surge la necesidad de ser muy cauteloso al implementarlo. Es necesario hacer notar que esta nueva herramienta, más que beneficiar a la empresa, serviría para indicar las fallas o aciertos del personal.

Una de las formas más efectivas de convencer al personal de la empresa es haciéndolos partícipes del diseño del sistema y del establecimiento de los objetivos. También es necesario mostrar la gran ayuda que es para el responsable de las áreas contar con este tipo de información y que la alta gerencia se muestre atenta a las ideas y sugerencias que le proporcionen los empleados una vez que se implante el sistema.

Por lo cual, lo más importante al implementar un sistema de control, es el convencimiento del personal.

Etapas para diseñar un sistema de control administrativo:

1. definición de los resultados deseados: el diseño de un buen sistema de control debe iniciarse en base a los objetivos fijados por la administración, determinando el conjunto de acontecimientos que se desea que sucedan en el futuro. Se debe tratar que los resultados deseados se expresen en dimensiones cuantificables, luego deben ser relacionados con las personas que directa o indirectamente tengan que ver con dichas metas ya que influyen sobre el éxito o fracaso de los mismos. Lo mejor es dividir a los objetivos en subobjetivos para que el personal participe en la obtención de los resultados.
2. determinación de las predicciones que guiaran hacia los resultados deseados: dicho control determina por anticipado los elementos predictivos que durante el proceso ayudaran a la obtención de resultados. Algunos de estos elementos predictivos son indicadores para detectar desviaciones con respecto a lo planeado y corregirlas (por ejemplo: cambios en los niveles hendibles de los insumos)
3. determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados deseados: consiste en la fijación del nivel que se considera aceptable y con el cual se harán las comparaciones. Es recomendable que sean flexibles.
4. especificaciones de los flujos de información: gran parte del control consiste en la forma en que se maneja la información por lo cual es necesario contestar tres interrogantes ¿a quien se va informar? ¿Cuándo? Y ¿Cómo? Se necesitan distinguir, en consecuencia, a dos grupos de usuarios de información: los que toman decisiones dentro de la línea y los que no las toman.

5. evaluación y aplicación de las acciones correctivas: antes de iniciar una acción correctiva es necesario un análisis minucioso de cada elemento predictivo para detectar donde se encuentra la falla. La elección final y aplicación de la acción correctiva debe ser responsabilidad del ejecutivo de línea.

2.2.1.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE POR RESPONSABILIDAD

La contabilidad por área de responsabilidad constituye un sistema de información específico para realizar el control administrativo.

En su forma clásica, la contabilidad está orientada a generar información sobre los resultados obtenidos por funciones en la empresa. Pero esto no lleva a descubrir al verdadero problema, ya que se tiende a cubrir a las personas que provocan las fallas, es decir, no surgen los responsables de las desviaciones detectadas, por lo cual se origina la necesidad de elaborar un sistema de información orientado a informar sobre la actuación de las distintas áreas o unidades de la organización (y no a evaluar funciones) al frente de las cuales existe un responsable por los gastos e ingresos que ahí se originan.

Las áreas o centros son muy diversos, cuanto más elevada se encuentre en la estructura empresarial, mayor será su radio de acción y su responsabilidad. La esencia de cualquier área radica en la relación “resultado respecto a insumos”, dicha relación debe tratarse de traducir en términos monetarios para tener un común denominador que permita su comparación.

Por lo cual, el control administrativo empleado, hace hincapié en que el objeto del control, es verificar si los insumos se utilizan con eficiencia y efectividad.

Para implementar este concepto se requiere que la estructura contable se adapte a la estructura jerárquica de la empresa, de modo que las mediciones de eficiencia (es decir, grado de cumplimiento de los planes) puedan ser computadas e informadas en cifras que reflejen responsabilidades personales concretas.

Objetivos (ventajas):

- Favorecer la correcta determinación de responsabilidades
- Facilitar la correcta evaluación de la actuación de los ejecutivos de la empresa permitiéndole a la dirección superior la evaluación de la performance individual de sus subordinados inmediatos.
- Ayudar a la aplicación de la administración por excepción. Permite a cada administrador comparar entre su presupuesto y lo realmente obtenido para atender las variaciones significativas.
- Suministrar a los ejecutivos responsables una información retrospectiva mostrándoles los efectos de sus acciones pasadas e indicándoles los puntos donde debe concentrar su atención.
- Motivar a utilizar la administración por objetivo o por resultados, ya que separa el objeto principal de la empresa en subobjetivos destinados a cada área, señalando a cada ejecutivo las pautas para aprobarlos.

Requisitos para su implementación:

1. La existencia de una estructura organizativa que implica la definición del organigrama y la asignación de responsabilidades: para definir claramente la responsabilidad de los distintos ejecutivos es necesario una clara estructura jerárquica expresada gráficamente en lo que se denomina organigrama, cuyo propósito es señalar a cada uno de los ejecutivos el campo de su actividad, responsabilidad y autoridad. Además, del organigrama se requiere de un manual que aclare las funciones de los miembros de la organización.
2. Ordenamiento de la información contable: formular un plan de cuentas que traduzca la organización jerárquica de la empresa para que el sistema de información y control pueda construirse alrededor de la misma.
3. Una vez que se han determinado las áreas, sus responsables y la codificación de las mismas, se debe determinar en cada área de responsabilidad el control que se tendrá de las partidas que utiliza dicha unidad.

Las partidas controlables son la clave para evaluar la actuación de los ejecutivos esto no quiere decir que el ejecutivo responsable de un área solo se preocupe por las partidas controlables, porque existen ciertas partidas que aunque no sean controlables para él, se deben mostrar en su reporte de actuación, para analizar el cuidado que tiene al administrar los recursos encomendados a él, y además permite que el responsable conozca en cuantos costos se incurren en forma indirecta para que su área funcione y los que esto le cuesta a la empresa.

Los costos controlables son los realizados por una persona, que tiene autoridad y responsabilidad sobre su incurrencia.

4. Definir los estándares contra los cuales se evalúan las diferentes áreas de responsabilidad, la eficiencia con que se maneja un área depende de la relación existente entre insumos y resultados. Dicha relación puede ser medida comparando entre lo obtenido y lo que se esperaba.

Los estándares con los cuales se realiza esta comparación dependen de la naturaleza del área de responsabilidad que se trate. Todos los centros de responsabilidad generan resultado (producen algo) y todos tienen insumos (consumen insumos). Por lo tanto, la clasificación se organiza en función a la dificultad de medir ambos factores y la relación entre ellos. De acuerdo a este criterio, los principales tipos de centros de responsabilidad son:

- *centros de costos estándar:* este sistema de control parte del principio de que se puede medir los resultados que se determinan multiplicando su cantidad física por el costo unitario std de cada producto obtenido, respecto a lo esperado. Se detectan variaciones del área de producción, lo que se produce en la empresa y en el área específica.
- *Centros de ingresos:* trata de medir la captación de mercado, expresada en términos de ventas, los cual puede ser comparado con lo que cuesta lograr esas ventas. Este centro supone el establecimiento de un presupuesto de ingresos de ventas y de gastos de ventas, de tal

manera que periódicamente se pueda comparar lo presupuestado y se justifiquen las diferencias.

- *Centro de gastos discrecionales:* algunas áreas no pueden ser medidas como centros de costos estándar o de ingresos, esas áreas son las administrativas, cuya misión principal es servir a la línea. Se aplica a las áreas administrativas a las cuales se les asigna un presupuesto de gastos, el cual se compara periódicamente con lo realizado.
- *Centro de utilidades:* los centros de costos y de ingresos anteriormente mencionados, miden básicamente un subconjunto de la utilidad de la organización pero es necesario mantener la independencia de actuación de cada uno de ellos.
- *Centro de inversión:* le agrega a los encargados de área, la responsabilidad por los activos que usa, aparte de los resultados que generan.

2.2.1.4. Supervisión del Control Interno Administrativo

Herramientas para evaluar el desempeño o medir la actuación de los responsables de las diferentes áreas.

- *estándares*
- *Relación entre los costos y el nivel de actividad (reflejado por el plan de cuentas)*
- *Presupuesto flexible.*

Cada empresa requiere de un tipo particular de herramientas para cada una de las áreas de responsabilidad financiera que haya establecido.

- en los centros de costos: las herramientas que se utilizan para evaluar la actuación de los responsables son: los costos estándar, los presupuestos y la contabilidad por área de responsabilidad. Por ejemplo la operatoria implica la

definición de los std. físicos y luego su traducción en términos monetarios, se elaborará un presupuesto flexible y se separaran las partidas controlables de las no controlables, entonces, establecidos los Std. y el presupuesto, al responsable se le informa a través del sistema de contabilidad por área de responsabilidad de manera que conozca oportunamente sus aciertos o errores.

- En los centros de ingreso: las herramientas son el presupuesto y la contabilidad por áreas de responsabilidad. El procedimiento será fijar el presupuesto de ventas indicando las cantidades preferentes a vender de cada línea, la zona, la composición de la línea, los precios, etc., de tal forma que a través de los informes que genere la contabilidad por área de responsabilidad, se aprecien adecuadamente los aciertos y los errores
- En los centros de gastos discrecionales: las herramientas son el presupuesto y la contabilidad por área de responsabilidad que que éstos centros son evaluados por la calidad de servicio que brindan al resto de los centros, no se insiste en cumplir con los presupuestos asignados ya que de nada servirá si el servicio fue proporcionado con mala calidad, en consecuencia, para su valuación se utiliza el presupuesto base cero.
- En los centros de utilidad y centros de inversión: si bien ambos centros son de distinta naturaleza, las herramientas de contabilidad administrativa que se aplican para su valuación son casi iguales: son los costos std, los presupuestos, la contabilidad por área de responsabilidad, la tasa de rendimiento sobre la inversión, la utilidad residual, etc.

Cuando una empresa se descentraliza por divisiones o negocios, estos quedan constituidos en centros de utilidad e inversión. Dichos centros están en el primero y segundo nivel de la organización por lo que sus responsables son parte de la alta dirección.

Su evaluación y herramientas son:

Tasa de rendimiento sobre la inversión: se fundamenta en la medición de la relación productos – insumos, necesario para llevar a cabo las actividades encomendadas a cada división o centro de utilidad. Tiene la ventaja de analizar la utilidad que se genera comparándola con los activos necesarios para generar dicha utilidad.

$$\text{T.I.R} = \frac{\text{utilidad de operaciones}}{\text{Activos promedios de op.}}$$

Esta fórmula puede dividirse en dos variables o factores que son los que indican con mayor claridad los aciertos y errores de los responsables de una división, estos son la rentabilidad (utilidad de op. / Ventas) y la rotación del capital (ventas / activos promedios de op.)

La rentabilidad representa el margen que se genera por cada peso invertido y la rotación del capital expresa cuantas veces ha sido vendida la inversión de activos (número de veces que rotan los activos)

La actuación de un ejecutivo será evaluada en función de su ímpetu para mejorar el margen a través de estrategias de precios y costos, volúmenes y composición de línea, etc.

El rendimiento que se espera que genere cada división debe ser establecido para así lograr el objetivo de rendimiento global del grupo.

Los activos a incluirse en el denominador son (existen diferentes posturas, por lo cual varios autores han propuesto a los siguientes):

- incluir a los activos que estén siendo empleados por determinada área, eliminando a los activos ociosos.
- Incluir a todos
- Incluir a los activos menos los pasivos a CP
- Incluir solo el capital constante, es decir, el resultado financiado por los dueños.

La tasa justa de rendimiento para los accionistas: no podemos medir a todas las empresas o áreas con una misma tasa de rendimiento debido a que depende de sus propias características (esto es válido cuando nos referimos a la TIR). Al cuestionarnos cuál debe ser la tasa de rendimiento sobre el capital o de los propietarios debemos considerar que el rendimiento aceptable es aquel que genera la tasa real de interés que se obtiene en los bancos de los países desarrollados, en valores de inversión fija (5% mas la tasa de riesgo del país en desarrollo) y se debe considerar el riesgo de la empresa en particular, en consecuencia, la responsabilidad del director ante los accionistas, es mantener el poder físico del capital que recibió al inicio del periodo más un 15 o 20 % sobre dicho capital a pesos constantes.

1. la utilidad residual: es una alternativa para evaluar la actuación.
2. determinación de los precios de transferencia: dichos precios son los que se utilizan para transferir un bien de un área de responsabilidad a otra.

El problema de fijación de precios de transferencia se observa principalmente cuando una empresa se descentraliza en varios centros de utilidad, en los que los responsables son evaluados por el rendimiento aportado a la empresa, entonces cada uno buscara comprar al mínimo precio sus insumos para de esta forma incrementar sus utilidades y sus rendimientos.

Las principales políticas son:

Políticas	Objetivo	Ventajas	Desventajas
<i>Precio de mercado</i>	Los productos son transferidos al precio que prevalece en el mercado, precio fijado en el exterior por la O Y D. Dicho precio engloba el costo del pd y un margen de utilidad.	Motiva y estimula al responsable del centro de utilidad. Esta política es válida recomendable cuando la división vendedora no tiene capacidad instalada excedente, es decir no incurrirá en capacidad ociosa.	Puede llegar a crear conflictos entre las divisiones
<i>Costo total de pcción std</i>	Debe fijarse respecto al costo total std, con el fin que la división vendedora no transfiera a la división compradora sus insuficiencias.	Al pasar a std se elimina la transferencia. No repercute al T al valor agregado Permite el CT por unidad o pedido.	Es poco motivante para que el encargado del centro de responsabilidad financiera mejore su eficiencia y efectividad, ya que si lo hace disminuirá su costo std de venta, beneficiando a la división compradora, la cual aumentara sus utilidades al afrontar un menor costo. La división vendedora no conoce su costo de oportunidad, es decir, lo que deja de ganar por no transferir o vender su pd al mercado Se puede llegar a incurrir en una mala distribución de CF, lo cual generaría un costo std incorrecto, a su vez un \$ de transferencia erróneo.
<i>Costo variable std</i>	Este criterio suprime la contraversio que puede surgir al efectuar la distribución de los CF para fijar el CT std que determina el \$ de transferencia.	Facilita a las divisiones compradoras las decisiones a CP, debido a que el \$ de transferencia al cual les será vendido, llevara al CV que será analizado por la división	La división vendedora no podrá determinar el costo de oportunidad, dato que sería interesante para el responsable de la división

		compradora.	para tomar decisiones sobre la capacidad ociosa.
<i>Precio negociado</i>	Es aquel que surja como resultado de la negociación entre los directores de las divisiones compradoras y vendedoras.	<p>Si se ha descentralizado es porque se cree que los ejecutivos responsables de cada división pueden tomar las decisiones que juzguen más convenientes.</p> <p>Si la alta dirección sería la que fije el \$ ayudaría a que los responsables de las divisiones no se hicieran responsables de las utilidades generadas, argumentando que no se le concedió la libertad de comprar a un mejor \$.</p> <p>La complejidad de este modo de fijar \$ dependerá del número de divisiones implicadas en su determinación y de que se tenga o no conocimiento del \$ de mercado.</p>	Provoca conflictos y presenta subjetividad. Por otro lado, brinda información sobre el costo de oportunidad de las divisiones.
<i>Costo estimado más un % De rendimiento deseado</i>	El % de rendimiento que se agrega al costo es lo que la división vendedora determina como justo para generar su soporte a la empresa.	Incentiva al ejecutivo responsable, ya que cualquier esfuerzo que se haga será expresado en la rentabilidad de su división, por otro lado, va a estar informado sobre el costo de oportunidad entonces podrá dedicarse a fijar estrategias que reduzcan dichos costos para aumentar la utilidad.	Puede generar conflictos serios entre divisiones al determinar el \$ y al determinar la tasa de rendimiento se puede caer en la subjetividad.

Conclusión: para determinar el justo precio de transferencia, es necesario analizar las siguientes variables:

- capacidad de la división
- capacidad instalada excedente.
- Efecto del impuesto al valor agregado
- Determinación correcta de costos std
- Tipos de mercados

- Disponibilidad de los procedimientos.

2.3. GESTIÓN DE CARTERA

2.3.1. Definición de Control de Cartera

Es necesario controlar la cartera de créditos porque siendo uno de los activos corrientes más importantes de la empresa, tiene gran incidencia en el capital de trabajo y representa uno de los aspectos de mayor impacto financiero.

El crédito es una imperiosa necesidad para incrementar las ventas, a condición de que se implanten políticas crediticias y se mantenga un estricto control sobre el área de crédito y la administración de la cartera no sólo porque puede representar graves pérdidas, sino porque es la principal y más inmediata fuente de fondos.

El aporte de las Cuentas por Cobrar en el grupo del Activo Corriente tiene su incidencia en el Capital de trabajo de las empresas. De allí que la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa.

Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si queremos captar créditos, siempre que implantemos políticas crediticias, tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las Cuentas por Cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos.

Los principales factores que se deben considerar en la Administración de las cuentas por Cobrar son:

- Volumen de ventas a crédito
- Carácter estacional de las ventas
- Reglas para los límites del crédito
- Condiciones de las ventas y Políticas de Crédito de las empresas individuales
- Política de Cobro

Si no existe una adecuada consideración de los factores antes descritos y si nuestros controles y seguridades fueran errados, nuestros planes financieros se verán seriamente afectados.

Entonces, se hace necesario revisar, evaluar y actualizar aspectos relacionados tendientes a un control efectivo de las cobranzas.

Es así como el Sistema de Seguimiento opera de manera preventiva sobre una cartera de clientes determinada, permitiendo al Usuario detectar los cambios tanto comerciales como legales sobre las condiciones originales en las cuales se otorgó el crédito, mediante una periodicidad semanal, e incluso diaria, a través de alarmas que indican modificaciones puntuales que le permiten al Usuario tomar.

Este concepto ha sido acogido favorablemente por todos nuestros clientes los que lo han incorporado como parte fundamental de sus procesos de evaluación crediticia al interior de sus empresas, obteniendo importantes beneficios en cuanto a la adecuada recuperación de sus créditos.

2.3.2. Elementos de Control de Cartera

REGLAMENTO DE CRÉDITO

1. Un reglamento con disposiciones claras y objetivas, de aplicación general para todos los asociados;
2. Este reglamento cuya emisión compete a la Junta Directiva, debe ser sujeto de constante revisión, para adaptarlo al paso del tiempo y a las cambiantes condiciones económicas de todo país.

PRESUPUESTO ANUAL

3. Para el manejo del capital a prestar, debe hacerse un presupuesto general de Ingresos y egresos, en donde se contemple el plan de crédito anual, y la distribución de los distintos montos según tipo de préstamos.
4. El monto anual presupuestado para la inversión en créditos direcciona el esfuerzo directivo y administrativo, hacia la satisfacción de las necesidades de los asociados, en forma ordenada y conforme a un estudio previo.

RENTABILIDAD PROMEDIO

5. La rentabilidad promedio de la cartera de crédito debe situarse en límites que esperen la inflación anual esperada del período, para que el capital no pierda valor adquisitivo.

La tasa promedio a cobrar debe incluir elementos de costo como los siguientes:

- a. tasa de inflación
 - b. gastos administrativos
 - c. riesgo de incobrabilidad
 - d. riesgo inflacionario
6. La asignación presupuestaria permite analizar la tasa promedio de rentabilidad de la inversión anual en crédito.

CONTROL INTERNO

Incluye las medidas de protección necesarias para evitar pérdidas por ineficiencia, fraudes y demás riesgos inherentes a toda inversión.

5. Entre las medidas indispensables que debe tener todo programa crediticio esta la enumeración no pretende ser exhaustiva):

- a. creación de un expediente de crédito para todo cliente;
- b. mantener un récord consecutivo y numerado de los créditos solicitados y aprobados;
- c. crear y mantener un sistema informático para el procesamiento, manejo y control de los créditos, conciliado mensualmente contra las cifras contables;
- d. enviar a los clientes un estado de cuenta periódico, bajo el control del fiscal u otra persona distinta a quien normalmente maneja el sistema de crédito;
- e. mantener bajo estricto control las garantías: prendas, pagarés, le tras de cambio e hipotecas;

Una influencia muy importante, en las políticas de crédito, costumbres y variaciones en las condiciones de ventas, es el carácter perecedero del producto, otra es el análisis de los clientes. La empresa que ofrece el crédito debe ser menos indulgente cuando determina que un cliente es mal sujeto de crédito, por ello el funcionario encargado de evaluar el riesgo del crédito, debe considerar las cinco "C", que son:

1. Carácter
2. Capacidad
3. Capital
4. Colateral
5. Condiciones

CARÁCTER.- El factor moral del cliente es lo más importante en la evaluación del crédito para el cumplimiento de la obligación.

CAPACIDAD.- Juicio subjetivo y visual del potencial económico del cliente.

CAPITAL.- Posición financiera, en especial, el capital tangible de la empresa.

COLATERAL.- Representado por los activos que el cliente puede ofrecer como garantía del crédito.

CONDICIONES.- Análisis de las tendencias económicas generales de la empresa o incidencias que pueden afectar la capacidad del cliente para cumplir sus obligaciones.

Estos factores son importantes en la concesión misma del crédito, en la determinación del monto de inversión que estemos dispuestos a incurrir en las ventas a crédito.

Una empresa puede hacer muchas ventas, superar a sus competidores si está dispuesta a conceder libremente: volumen y plazos; pero en definitiva, créditos de esa naturaleza pueden terminar con dicha empresa, sino dispone de los controles adecuados.

Por ello, es básico que un Departamento de Crédito esté preparado para manejar técnicamente estos asuntos, desde el primer contacto que es la evaluación y otorgamiento de crédito, hasta el final feliz de la venta cobrada.

El administrador Financiero deberá intervenir en la formulación de planes del departamento de crédito, realizando análisis y evaluaciones permanentes de su desarrollo para certificar que existe capacidad en el desenvolvimiento del área y por sobre todo que exista un flujo de efectivo que ya fue previsto, así como aplicando los controles y seguridades básicos.

Las evaluaciones de los controles y seguridades del Sistema de Cartera de las empresas constituyen uno de los pilares básicos que contribuye a alcanzar los objetivos financieros y por ende el crecimiento y desarrollo de las empresas

2.3.3. Importancia de Control de Cartera

Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

Por la imperiosa necesidad de las empresas de obtener productos y servicios con una eficiencia relevante como vía de solución a la crisis económico-financiera y a la inserción en el mercado internacional, se requiere de un alto grado de competitividad.

Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia.

En el presente trabajo pretendemos abordar algunos conceptos fundamentales, que sirven de base para el diseño de Sistemas de Control de Gestión, así como diferentes enfoques utilizados por reconocidos autores en la materia tratada.

EL Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad.

A continuación abordaremos algunos conceptos fundamentales, que sirven de base para el diseño de Sistemas de Control de Gestión, así como diferentes enfoques utilizados por reconocidos autores en la materia tratada.

El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización. (J. DE ROSNAY).

Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, mal utilizan o se consideran sinónimos; debido a ello, se cree conveniente puntualizar estas definiciones.

La eficiencia: Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

La efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

La eficacia: valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

Competitividad:

Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

Competitividad es el término sin el cual no puede entenderse el mundo manufacturero de hoy. La Competitividad es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer.

Se mide en función de la participación en el mercado.

Los criterios actuales de evaluación de la competitividad por el cliente son los siguientes:

Calidad (C): Satisfacer los requerimientos del cliente en forma consistente.

Oportunidad (O): Entregar a tiempo en Cantidad y Calidad.

Precio (P): Medida universal.

Servicio Posventa (S): Necesidad de garantías, atención después de la venta por reclamos.

Tecnología (T): Seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta.

Ecología (E): Conservación y cuidado de la naturaleza.

Con estas bases se puede decir que:

Competitividad = f (C, O, P, S, T, E)

Para conocer el funcionamiento de la entidad se hace imprescindible la medición de los factores implicados y la comparación con las metas propuestas de antemano y estas son a grandes rasgos algunas funciones del control.

Control:

Es la función fundamental de la ingeniería cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas

para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad. (Handbook of Industrial Engineering)

El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa (Burfk Scanlan/1987).

Algunos autores como S. García Echevarria (1991) aseguran que el tema del “controlling”, adquiere en la actualidad una nueva interpretación porque la empresa se encuentra en un proceso de cambio total. Este autor establece que se deben descubrir los entornos y las potencialidades propias de la Organización; pues el sistema de dirección tiene que orientarse a descubrir las estrategias para adaptarse a situaciones cambiantes. Define el Controlling Moderno como la filosofía de la anticipación y la terapia de la prevención.

Una de las claves fundamentales del Controlling Moderno radica básicamente en:

- La función de coordinación.
- La vinculación del presente con el futuro.
- La coordinación en el comportamiento de los hombres en las distintas funciones heterogéneas, coordinadas de forma homogénea en cuanto a criterios económicos.

¿Cómo hacer productivos los sistemas de control?

El Control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos.

Como un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, les deberían destacar los logros importantes, no los triviales. Los controles también deberían señalar las desviaciones a un costo mínimo, y sus beneficios superiores a los costos.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Joan M. Amat define que el problema del Control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

Control Estratégico: Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.

Control de Gestión: Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.

Control Operativo: Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

Refiriéndonos a los conceptos brindados por los diferentes autores podemos observar que todos coinciden en que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados deseados y por último la corrección de las desviaciones mediante los programas de mejora además de coincidir en la importancia de su empleo a prioridad.

Las diferencias solo radican en los plazos que se toman para controlar, los hay desde largo plazo hasta diarios.

Podemos resumir esta parte planteando que:

- La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa.

La mejor forma de control es aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.

- Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna.
- El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir.
- Ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas.

Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo.

No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno.

Según Company's Pascual (management) es el conjunto Planificación - Organización - Control; Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción

para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.

La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados (D.E.A.D.E.), por otra parte la Gestión de la Producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente tales de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de coste que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa (Boris Avgrafoff).

Maritza Hernández (1997) en su tesis de doctorado plantea que: “la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”.

El profesor Hugues Jordán (1996) en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la Gestión como “dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”.

Como resumen se puede plantear que:

Por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados

obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Todo sistema de gestión de la producción debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

Control de Gestión:

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Los condicionantes del control de gestión:

El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Los fines del control de gestión.

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Los instrumentos del control de gestión.

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. La causa puede ser: Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.

Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

Errores en la relación medios-fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Taylor (1895) fue uno de los iniciadores del Control de Gestión industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos. Brown (1907) estableció la fórmula de la rentabilidad del capital.

Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas el CG gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.

Según García (1975) el Control de Gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción.

Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco Amat (1984) plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención

de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa

Según Hume Jordan (1995) el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados

Repasando diferentes definiciones sobre control de gestión se observa que: Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

El control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otro, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Pocos autores como Goldratt llaman la atención sobre el papel de la gestión y el CG como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Concluimos que el CG es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse que:

El CG es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.

Si continuáramos citando autores se comprobaría que la definición de Control de Gestión no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización. Lo antes expuesto no debe verse como un elemento o herramienta aislada sino como un sistema que relaciona e interactúa con todo el entorno.

Sistema de Control de Gestión:

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los “managers” descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

El sistema de control de gestión como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo (SÍ).

Sin embargo se encuentran otros enfoques modernos, como el de Mallo y Merlo que conciben el SCG como un sistema de información-control superpuesto y enlazado

continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

Simons lo considera como aquellos procedimientos y controles habituales, de tipo formal, basados en la información y utilizados por la dirección para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización, distinguiendo dentro del SCG cuatro tipos de sistemas formales basados en la información en función de su relación con la estrategia: sistema de creencias, sistema de establecimiento de límites, sistema de control de diagnóstico y sistema de control interactivo. El sistema de creencias, para comunicar y reforzar las declaraciones sobre la misión y los objetivos de la empresa; el sistema de establecimiento de límites, para fijar las reglas y los límites, como los sistemas de elaboración de presupuestos; el sistema de control de diagnóstico, como sistema formal de feedback, para realizar el seguimiento de los resultados y corregir las desviaciones que se producen en relación con lo previsto; y el sistema de control interactivo, para atraer la atención y fomentar el diálogo y el aprendizaje en toda la organización. Coincidiendo con estos autores, se encuentran los enfoques gerenciales japoneses y de otros autores como Goldratt y Lorino.

En los conceptos obtenidos de las distintas literaturas se puede observar que todos coinciden en que el SCG es un procedimiento basado en la información recopilada para trazar los objetivos y el camino a seguir por la entidad, controlar y tomar las decisiones correspondientes para corregir las desviaciones.

Indicadores de control de gestión.

Los indicadores de control (Ic) de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Según Harrington, un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal.

Entre otros rasgos las filosofías gerenciales modernas TQM, JIT, TOC, tienen en común que lo nuevo no está en los indicadores mismos, sino en la escala de importancia o prioridad con que se consideran en el proceso de gestión: valor añadido, inventario y gastos de operación, a diferencia de las filosofías tradicionales, que toman como herramienta central de control a la contabilidad de costos, magnificando los indicadores asociados al gasto de operación.

Entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

En la generalidad de la bibliografía se propone un conjunto de indicadores para medir la eficacia y efectividad de cada unidad funcional de la empresa, Producción, Ventas, Suministros, Mercadeo, Investigación y Desarrollo, Planificación y Preparación de la Producción, Mantenimiento, Administración y Finanzas, Recursos Humanos. Lorino menciona a los indicadores financieros, de reactividad (plazo) y calidad. Gunn en su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, relaciona una serie de medidores de la excelencia empresarial para los diferentes subsistemas de la empresa como los de Contabilidad, Ventas y Marketing, enfocados a medir: tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de datos e información.

Sin embargo Goldrat y Lorino alertan sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador. En segundo lugar, los indicadores seleccionados deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global de la compañía.

Lo revisado alrededor de los indicadores permite concluir que:

- En la mayoría de las obras consultadas se presenta un listado de indicadores agrupados según el tradicional enfoque funcional (producción, técnico, ventas, recursos humanos, y otros).

- Se muestran indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa, y no se le da importancia a la necesidad de clasificarlos para diferentes niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales.
- Se sobre valora la importancia de los indicadores, cayéndose a veces en recetas, restándole importancia al procedimiento para definirlos.
- Se presenta a los indicadores como algo que se puede determinar a priori o prefijar a espaldas de los objetivos, las estrategias, las restricciones del sistema, los problemas críticos y la propia especificidad del objeto industrial.
- En este trabajo se considera que estos indicadores pueden tomarse como referencia pero no pueden incorporarse a priori en el SI de un SCG de una organización, porque se corre el riesgo de disponer de muchos datos pero no tener las informaciones pertinentes para responder las preguntas gerenciales claves para una organización en particular.
- Muy relacionado con el diseño de Sistemas de Control de Gestión se encuentra también el tema del Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard- donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Muchas personas piensan que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. No debemos verlos solo así, sino incorporados al Cuadro de Mando Integral (CMI) para articular y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia del negocio y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir un objetivo común. El CMI no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la Organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional de un sistema de control. El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

El CMI transforma la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento (innovación o aprendizaje).

El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza los indicadores para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

El CMI permite contemplar y proporcionar información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

a) Perspectiva del Cliente o Consumidor: ¿qué esperan de la empresa?

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular.

Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

b) Perspectiva Interna: ¿en qué podemos destacarnos?

¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes?

Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

c) Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Qué se debe continuar mejorando?

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

d) Perspectiva Financiera: ¿Qué esperan los accionistas?

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.

El cumplimiento de los cuatro pilares del CMI contribuye, en mucho: a la motivación de los empleados; a mejorar todas las etapas de la Cadena de Valor; a satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

CAPÍTULO III

3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE CARTERA DE LA

EMPRESA DISAROMATI S.A.

3.1. Análisis Estructural

3.1.1. Estructura física para el área de cartera

La empresa Disaromati S.A. está dividida en 2 niveles de dirección, los cuales son: Dirección de Contabilidad y Finanzas, Director Comercial, las instancias organizativas relacionadas con el apoyo a estas son: Contador General, Asistente de Facturación-Cobranzas y Asesores Comerciales

Por las características de desarrollo de las actividades de la empresa, las instancias de apoyo relacionadas a los niveles de dirección y encargados del manejo operativo de las actividades de la empresa fueron demostrando indicadores de bajo desempeño en sus labores.

Tomando en cuenta que cada una de estas instancias de apoyo fueron desarrolladas e implementadas para un esquema de negocios que sufrió modificaciones cambios y desarrollos, se debe haber procedido con el mismo criterio en cada una de estas instancias de apoyo; pero estas instancias se quedaron relegadas a seguir desarrollando sus actividades bajo los mismos parámetros establecidos, pero intentando adecuar sus actividades a los nuevos escenarios de negocios sin un estudio o un plan que defina la funcionalidad de cada uno de ellos, por lo cual en lugar de ser una instancia de apoyo con el transcurrir del tiempo pasaron a ser un problema empresarial

La infraestructura del departamento de cobranzas que posee Disaromati no tiene el espacio necesario para que el personal que labora en dicha área funcione y realice su trabajo de mejor manera.

La estructura del área de cartera de Disaromati S.A no ha evolucionado desde la creación de la empresa considerando que para los directivos de la empresa el área de cartera no es un departamento que deba ser considerado como importante por las condiciones y magnitudes de la empresa, sin embargo con el pasar del tiempo por la necesidad y los problemas que se han ido presentando se ha tratado de mejorar las condiciones del departamento.

3.1.2. Organización de Cartera

El área de cartera se encuentra organizada con una asistente de cobranzas la cual es la persona encargada de la emisión de los documentos de cobro de las ventas realizadas, una vez transcurrido el plazo establecido en los respectivos documentos se procede a realizar la recuperación o cobro de los valores por facturas emitidas a crédito.

La organización de cartera no se encuentra diseñada en forma correcta; no se enfoca a las necesidades que en la actualidad debe existir en un departamento de cartera. Si bien es cierto, por el tamaño de la empresa, se debe mejorar la organización de la misma de tal forma que los procedimientos que se realicen den la pauta para el mejoramiento de Disaromati S.A.

Dentro de la organización de cartera se debe mencionar que, fuera del rol que desempeña la persona de cobranzas, se trabaja en forma conjunta con el área comercial, los mismos que se encargan de presentar y realizar tareas de cobro a los clientes morosos.

Sin embargo la organización de cartera de la empresa tiene deficiencias, no tiene un esquema adecuado para el desarrollo del área de cartera, para lo cual es importante crear políticas de organización, de tal forma que se busque el mejoramiento continuo y así reducir la morosidad existente.

3.1.3. Políticas de Facturación

1. La facturación a todos los clientes se realiza dentro de los cinco primeros días del mes, bajo las condiciones de los contratos establecidos.

2. Para los contratos de ventas mayores a lo establecido por Disaromati (\$ 100.00 usd), se basan en las pautas indicadas en el contrato.
3. Las facturas emitidas son entregadas en la respectiva dirección del cliente, y la copia de la factura para los registros de la empresa se queda sellada y firmada e indicando la fecha de recepción y la entrega del producto.
4. Para los casos de facturas que son entregadas en otras ciudades, únicamente se envía las facturas originales, debiendo confirmar su recepción a través de correo electrónico.
5. Bajo ningún concepto, las personas que no se encuentren involucradas en el procedimiento de facturación, emiten facturas a nombre de Disaromati S.A.

La empresa no cuenta con un manual de políticas eficiente, efectivo para la recuperación de cartera, el mismo que de las pautas necesarias, para que las personas que trabajan en esta área tengan el conocimiento de que metodología se utiliza para realizar la actividad de venta y el ingreso de la misma; lo cual ocasiona que haya limitantes tanto al momento de presentar el producto que se ofrece, como la calificación del cliente por parte del ejecutivo, de igual forma a pesar de que existen ciertas políticas actualmente no todas se cumplen a cabalidad y a su vez se desconoce de la existencia de las mismas.

3.2. Mapa de Procedimiento de Comercialización de Cartera de Disaromati S.A.

3.2.1. Procedimientos Utilizados en el área de cartera

Disaromati S.A posee procedimientos básicos que no están enfocados al 100% de la recuperación de cartera no tiene un sistema Administrativo Financiero en el cual se encuentre plasmado procedimientos de cartera.

Si bien es cierto se utiliza un sistema contable llamado “FENIX” el cual proporciona un modulo de cartera en el cual se puede distinguir como se encuentran clasificados

los clientes según el tiempo que se pacta, la cartera de Disaromati S.A esta direccionada entre 30-60 y 90 días para su recuperación.

La gestión del cobro de cartera de DISAROMATI S.A., está determinada por la eficiencia en la recuperación de los valores facturados por concepto de la venta de materia prima sabores y colorantes naturales y artificiales. Estos valores constituyen el eje central de la actividad económica de la empresa, es por ello que debe darse especial atención a la gestión de cobro de los importes facturados.

A continuación se detalla los procedimientos para recuperar cartera que se emplean:

3.2.1.1. Proceso de Recepción de Pedidos y Apertura de Historial de Cartera

Proceso: Emisión de pedido / Apertura de historial de cliente

Responsable: Asesor Comercial

Una vez establecido los contactos y negociada la venta de productos por parte del asesor comercial en base a los parámetros establecidos por la Dirección Comercial, el asesor comercial procede a la emisión del pedido y apertura del historial de cliente.

La emisión de pedido se la realiza colocando todos los datos correspondientes en el formato establecido por la Dirección Comercial el cual debe ser llenado con letra imprenta, legible y sin borrones ni manchones, el pedido una vez terminado debe ser firmado tanto por el asesor comercial como por el cliente, se debe tener cuidado en no omitir ningún detalle de llenado en el mismo ya que puede ocasionar problemas posteriores.

A su vez el asesor debe solicitar al cliente los datos necesarios para la apertura del historial del cliente el cual debe ser llenado con todos los datos requeridos en el formato establecido por la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

El historial debe ser llenado con letra imprenta y no debe contener manchones ni borrones, al momento de llenar el mismo se le debe indicar al cliente que toda esta

información puede ser comprobada con posterioridad por la empresa y la entrega de datos falsos o que no son acorde a lo informado será causal de la suspensión o anulación de la orden de pedido

Una debilidad que existe en Disaromati S.A es que en la emisión y recepción del pedido solo se recepta a través del teléfono, este no es el procedimiento más adecuado debido a que pueden darse confusiones y errores en la toma del pedido

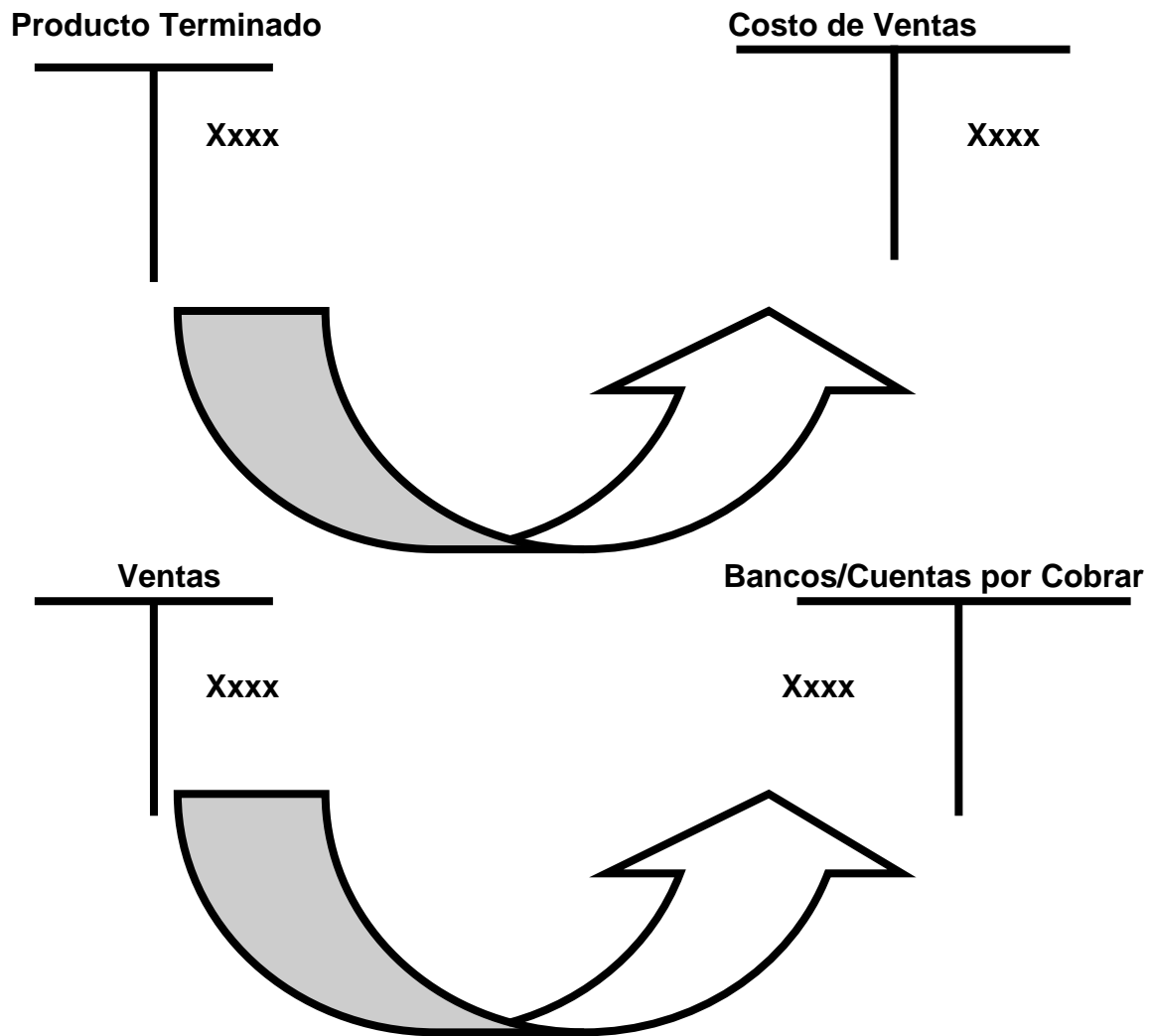
Los documentos requeridos en este proceso son:

- Pedido de Ventas
- Hoja de Historial de Cliente

En este proceso de emisión de pedido/apertura del historial del cliente existen deficiencia debido a que no se realiza todas las preguntas necesarias ni se obtiene las garantías por parte del vendedor de que haya realizado una indagación profundo del status del cliente, si no posee deudas crediticias con otras empresas, cual fue el motivo la razón por la cual se originó, si el volumen de sus ventas están de acuerdo a la magnitud del endeudamiento que va a contraer, si el periodo de solicitud de productos va ser frecuente o en qué tiempo se lo realizara para de esta manera tener una adecuado control del requerimiento de las importaciones solicitadas al exterior y de esta forma evitar tener un stock de inventarios que perjudique la situación financiera de Disaromati S.A.

Procedimiento de Cobro a Clientes

El procedimiento a aplicar en Disaromati S.A. para el cobro de las facturas vencidas es el siguiente:



Dentro del proceso que posee Disaromati para el cobro de recuperación de cartera está vinculado los inventarios debido a que por Disposición de Gerencia, cuando el cliente no ha pagado en forma continua y en los tiempos establecidos, el producto que falta por ser entregado no se despacha.

Se debe realizar un análisis de cómo se intenta recuperar en el procedimiento de cobro a clientes, considerando que el momento que se retiene la mercadería esto afecta la liquidez y solvencia de la empresa, si bien es cierto el cliente no paga por las diferentes razones; pero al tomar esa medida se genera un problema de inventarios debido a que nuestra mercadería debe ser cancelada a los proveedores del exterior en un tiempo máximo de 45 días, esto influye que si nosotros no despachamos el producto se genere una pérdida, se vea afectada la cuenta de costo de ventas y un problema de endeudamiento.

3.2.1.2. Proceso de Recuperación de Cartera

Proceso: Recuperación de cartera
Responsable: Asistente de cobranzas

Diariamente se realiza una verificación por parte de la asistente de cobranzas del estado de cuentas por cobrar para proceder a realizar la recuperación de las deudas que están vencidas.

El primer paso para proceder es la emisión de un estado de cuenta y el envío del mismo al cliente por medio de correo electrónico, fax o correo a la dirección del mismo. Adicional a esto se realiza una comunicación telefónica con el cliente indicándole el vencimiento de su deuda y que esta debe ser cubierta lo más pronto posible para evitar el cobro de los intereses de ley establecidos en la factura.

Se debe procurar establecer con el cliente el compromiso de una fecha para el pago de la deuda.

Toda esta información debe ser colocada en una hoja de seguimiento de recuperación de cartera, la cual detallará todos los procedimientos aplicados para la recuperación de estos valores.

La función que realiza la asistente en la recuperación de cartera de la Empresa Disaromati S.A es elemental, sin embargo se debe mejorar la labor que ejecuta, puesto que ella es el vínculo de la relación de cobro entre el cliente y Disaromati S.A. La forma como ella se expresa, si su trato es gentil y si está debidamente clara en los valores de recuperación; si ella posee algún tipo de respaldo, si hay un archivo por cliente, si la gestión de recuperación que realiza se encuentra reflejada en la disminución de cartera morosa.

3.2.1.3. Proceso: Visitas a Clientes

Responsable: Asesor Comercial

Si luego del primer procedimiento de cobro no se logra el cumplimiento por parte del cliente de los compromisos adquiridos o de ser el caso no podemos comunicarnos o ubicar al cliente para realizar el proceso de cobro de los valores pendientes; el asesor comercial será el encargado de realizar una visita al cliente para informarle acerca del vencimiento del plazo de pago de su deuda y procurar obtener una fecha de pago; en el caso de no haber podido comunicarse o presionar al cliente si este ya indicó una fecha de pago pero la misma no fue cumplida.

El asesor comercial procede a la recuperación de cartera, para este procedimiento debe tener en su poder copias a color y notariadas de los documentos de respaldo de realización de la transacción comercial como son la factura, nota de entrega y guía de remisión debidamente firmadas y con número de cédula.

Este procedimiento se realiza una vez luego se procede a establecer una fecha definitiva de pago de los valores adeudados.

Si luego de aplicar estos procedimientos no se logra recuperar los valores adeudados, se debe realizar un informe de morosidad de cliente en el cual se detalle todos los procedimientos realizados para proceder a la recuperación de la misma y debe ser entregada a los Directores de la empresa para que estos procedan a realizar el envío de esta morosidad a los asesores judiciales para proceder al cobro por medio del sistema judicial.

Los documentos requeridos en este proceso son:

- Factura
- Nota de Entregas
- Guía de Remisión
- Informe de morosidad de cartera

La labor que realizan los Asesores comerciales es importante pero debemos estar claros que cada departamento es diferente y que esta labor le corresponde a cartera; si bien es cierto el asesor comercial realizó la gestión de venta pero no es función de ellos la recuperación de morosidad, se debe definir cada una de las actividades de cada aérea comercial de Disaromati.

3.2.2. Responsables

Los responsables del procedimiento de comercialización de cartera en la Empresa Disaromati son:

3.2.2.1. Departamento de Importaciones.-

El departamento de importaciones, está vinculado como responsable en los procedimientos de comercialización de cartera debido a que ellos son quienes se encargan de traer la materia prima para el cliente según las negociaciones previstas mediante acuerdos, sin embargo si en el tiempo que se estima entregar el producto no se cumple por las diferentes razones el cliente toma como justificativo para a largar el tiempo de cobro.

3.2.2.2. Departamento Comercial .-

El departamento comercial.- está conformado por tres personas, el Director Comercial quien es el principal de esta área el mismo que se encarga de desarrollar e innovar nuevos productos para que sean adquiridos por los clientes, forma parte de ser responsable en el área de cartera puesto que elabora el tiempo y los márgenes de negociaciones entra la empresa y el cliente.

3.2.2.3. Los ejecutivos de cuenta.-

Son quienes tienen una relación directa con el cliente, ellos evalúan la empresa con la cual se va a realizar los negocios, determinan la capacidad de pago, si el cliente tiene el suficiente potencial para asumir sus obligaciones con los proveedores, si el historial que tiene el cliente es confiable de modo que se pueda otorgar un crédito.

3.2.2.4. Gerente.-

El gerente es la máxima autoridad quien se encarga de aprobar el tiempo que se dará de plazo a los clientes según el volumen de venta pactada, si se ejecuta por la dimensión de la venta un anticipo o al momento de entregar la mercadería se

cancela en su totalidad, al ser un cliente nuevo o por el estudio que realiza el vendedor que tiempo tiene para cancelar la deuda.

3.2.2.5. Contador.-

Emite un resumen de los cobros correspondientes a la semana vigente, y envía al mensajero a retirar los cheques o comprobantes de pago electrónicos.

En el caso de las transferencias se revisa semanalmente en la cuenta corriente del banco si el cliente ha depositado el valor correspondiente a la factura vencida.

Ya cobradas las facturas emite un reporte a Gerencia Administrativa Financiera donde constan los cobros de facturas vencidas, saldos y fechas tentativas para el cobro de las siguientes facturas.

3.2.2.6. Auxiliar Contable.-

Elabora las papeletas de depósito por cada cliente. Archiva los comprobantes de retención emitidos por cada cliente, junto a cada factura y entrega las papeletas de depósito al mensajero.

3.2.2.7. Mensajero.-

Retira los cheques y comprobante de pago electrónicos de las facturas cobradas mediante transferencia bancaria, además de los comprobantes de retención de cada cliente y los entrega al Auxiliar Contable.

3.3. Funciones del Personal de Cartera Utilizados

El personal de cartera de la empresa Disaromati S.A. tiene como función actualizar semanalmente un reporte de cartera el cual es elaborado por el sistema integrado Fénix el mismo que detalla que clientes se encuentran en periodo de morosidad, una vez realizado este proceso se hacen las llamadas pertinentes a los clientes; esta función la realiza la señorita de cartera.

La función que se realiza es limitada, no existen parámetros ni políticas para la recuperación de cartera; se basa en un proceso estándar, dejando que pase un largo periodo para proceder al cobro, esto ocasiona un riesgo con clientes potenciales que son la base del movimiento económico de la empresa.

Los valores pendientes de cobro son analizados periódicamente por el responsable de cobranzas para determinar las gestiones de cobro a realizarse y evaluar la antigüedad de las cuentas.

El responsable del área financiera, por lo menos una vez al año, envía directamente a los deudores los estados de cuenta de sus saldos o movimientos, siempre que la naturaleza de las operaciones lo justifique.

En los estados de cuenta, se les informa a los clientes el saldo que adeudan y los conceptos a los que corresponden, solicitándoles que den a conocer cualquier inconformidad con tales datos.

Las novedades que se detecten son analizadas y, según sus resultados, se toma acciones correctivas y se registra los ajustes contables necesarios.

Las funciones de cobro a clientes que posee Disaromati S.A. no son las suficientes para área de cartera puesto que falta por incluir funciones que aseguren el buen desempeño del trabajo realizado por los vendedores, la forma como se evaluó al cliente en el momento de otorgar el crédito, las políticas de cobro que posee Disaromati S.A. solo se enmarca cuando ya se haya generado el problema de falta de pago por parte del proveedor convirtiéndose ya en un cliente moroso, es decir, falta inducir políticas desde el inicio que se realiza el estudio al cliente .

3.4. Formatos Utilizados

DISAROMATI S.A.		
IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES		
<u>DATOS DE LA EMPRESA</u>		
NOMBRE: RUC: ACTIVIDAD COMERCIAL: PRINCIPALES PRODUCTOS: TELÉFONO: EMAIL: DIRECCIÓN: CONTACTO: REFERENCIAS:		
OBSERVACIONES:		
REVISADO POR		APROBADO POR:

Los formatos que utiliza la empresa DISAROMATI S.A son formularios elementales razón por la cual se debe implementar formatos en el área de cartera de modo que se facilite el trabajo y se obtenga un control de la historia y la ficha del cliente.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

REGISTRO DE LLAMADAS CLIENTES

Cliente:
No. Teléfono:
Dirección:

FECHA	HORA	PERSONA QUE HABLO

3.5. Procedimientos de Control Interno Aplicados en el área de cartera

Los procedimientos de Control Interno que posee Disaromati S.A. son básicos y determinados a la necesidad de la empresa entre los controles aplicados tenemos:

- Análisis y cruce de información de los saldos adeudados entre el cliente y la empresa.
- Verificación del tiempo de morosidad desde la fecha que se incumplió el convenio de pago.
- Notificación al cliente del tiempo de mora que existe por medio del teléfono.
- Envío a través de correo electrónico los saldos de cartera que a deuda a la fecha.
- Se identifica al cliente por un código asignado y por la zona a la cual pertenece
- Las ventas que realiza Disaromati S.A. cuando son de \$ 100.00 se pagan en efectivo, si el monto es superior a dicho valor se cancelara en forma de crédito.
- La estructura del archivo está distribuido en forma cronológica y por años; si el cliente no ha renovado negociaciones con la empresa se encuentra ubicado en un archivo muerto.
- Si estos procesos de control interno para recuperar la cartera no son suficientes se iniciará el proceso judicial pertinente.
- Si no se obtiene los resultados esperados para recuperar la cartera, se recurre a la retención de no despachar el pedido.

Los procedimientos de control que posee Disaromati S.A no son suficientes para la recuperación de cartera, es por esta razón los inconvenientes que en la actualidad se posee.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CARTERA DE LA EMPRESA DISAROMATI S.A.



DISAROMATI S.A.

Área: Cartera

N	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		SI	No	N/A	
1	¿Se evalúa los controles internos establecidos por la Administración para el área de Cartera?	La administración de DISAROMATI no evalúa por tiempo y porque no existe una persona para que realice dicho control del área de cartera	x		
2					
3			x		Las políticas establecidas solo se encuentran en un documento, que no se le da el uso debido y no tiene conocimiento el personal que pertenece al área de cartera
4	¿Se realizan evaluaciones del riesgo crédito de todos los clientes?	x			
5	¿Análisis y cruce de Información de los saldos adeudados	X			
6	¿Determinación de la morosidad desde el tiempo que se incumplió el pago?	X			
7	Realizar el seguimiento a las recomendaciones anteriores de informes de Auditoría Externa	x			

8	¿Existen seguridades en el sistema informático para evitar el ingreso a información exclusiva del sistema?	x			
9	¿Es independiente la gestión del responsable de cobro y la del custodio de efectivo y equivalente de efectivo?		x		Una de las debilidades es que no existe individualidad en las responsabilidades de cobro puesto que la misma persona se encarga de recuperar el crédito y es el custodio del efectivo (cheques de los clientes)
10	¿Cuándo el cliente tiene copado el cupo de crédito, el sistema bloquea el ingreso de pedidos?		x		El sistema no bloquea el cupo de crédito porque no está diseñado con determinada especificaciones
11	¿Existen normas escritas y actualizadas sobre composición de carpeta crediticia correspondiente a los clientes?		x		El departamento cuenta con un email en el que se indica los documentos que debe solicitar, pero no existen normas escritas y menos aun actualizadas
10	¿Se realiza un monitoreo de vencimiento de créditos para conocer fecha de cobro de facturas?	x			
11	¿Se tiene acceso para verificar las transferencias bancarias que realizan los clientes a la empresa?		x		Para confirmar las transferencias bancarias se espera email con datos que ratifiquen que las transferencias bancarias se realizaron
12	¿Los cobros realizados son depositados íntegramente y el mismo día en que se recaudaron?		x		Los depósitos no se realizan íntegramente porque la empresa recibe cheques post- fechados

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CARTERA DE LA EMPRESA DISAROMATI S.A.



DISAROMATI S.A.

Área: Ventas

N	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		SI	No	N/A	
1	¿El departamento cuenta con políticas por escrito para generar ventas?		x		No cuenta con políticas por escrito para generar ventas
2	¿Se determina un presupuesto mensual de ventas?	x			
3	¿Se monitorea constantemente el nivel de ventas y el ingreso de pedidos al sistema	x			
4	¿Se tiene establecido clientes fijos?	x			
5	¿Existe planificación para realizar visitas a los clientes?	x			
5	¿Se realiza un informe de las visitas a los clientes?		x		Los ejecutivos de ventas, no realizan ningún tipo de reporte de los clientes que se hayan realizado las visitas, para ofrecer el producto

3.6. Registros Contables Utilizados en el área de cartera

Los registros contables que utiliza Disaromati S.A. están diseñados según las Normas de Contabilidad Ecuatorianas y a los principios contables, sujetos a la Ley de Régimen Tributario Interno, Código Laboral se utiliza el sistema contable "FENIX" el mismo que integra los módulos de facturación, cartera y contabilidad; es un sistema que emite reportes en forma semanal mensual según la necesidad de la empresa.

FACTURACIÓN.-La emisión de comprobantes de venta es obligatoria para Disaromati S.A. se emite al momento de la transferencia del bien independientemente del valor del producto para lo cual el sistema contable utiliza los siguientes documentos:

- ✓ Facturas.
- ✓ Notas o boletas de venta.
- ✓ Liquidaciones de compra de bienes o prestación de servicios.

El sistema contable que utiliza Disaromati S.A., es un sistema eficiente, sin embargo tiene ciertas características que no se sujetan al giro del negocio , lo cual ocasiona dificultad para distinguir una cartera en forma separada por zonas y que clientes potenciales posee la empresa y que productos no están siendo acogidos en el mercado. También se debe señalar que los reportes que emite el sistema, no se ajustan para realizar un análisis del tiempo que se otorga en la concesión del crédito y el interés que se debe calcular por el incumplimiento de pago.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL ÁREA DE CARTERA APLICADO A LA EMPRESA DISAROMATI S.A

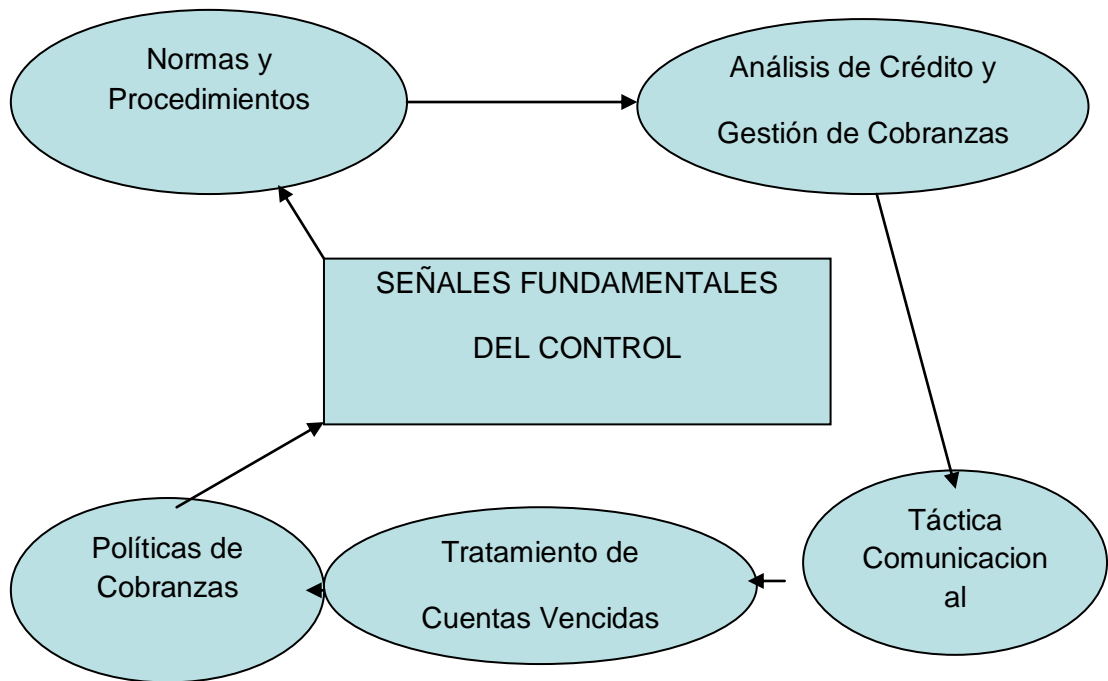
Con este sistema se pretende mejorar el funcionamiento del Departamento de Crédito y Cobranzas, para de esta forma eliminar el margen de riesgo y lograr las metas establecidas por la empresa, mediante la aplicación de las normas de control interno adecuadas a cada departamento involucrado en el proceso de las cuentas por cobrar.

4.1. Estructura física para el área de cartera.

El sistema de control administrativo financiero para el área de cartera está dirigido para la optimización del sistema de crédito y cobranzas y se realizara sobre las premisas fundamentales del control interno; adaptada a las necesidades específicas de la Empresa Disaromati S.A.

De esta manera la propuesta de un sistema de control administrativo financiero consiste en una serie de estrategias y políticas administrativas, para el nivel gerencial de la empresa, complementada con algunas sugerencias para los puntos críticos detectados mediante el análisis de los resultados, correspondiente a las distintas áreas que intervienen en la gestión de crédito y cobranzas de la empresa específicamente en el área de ventas, contabilidad, crédito y cobranzas, las partes del sistema se reflejan considerando aspectos fundamentales en el mejoramiento financiero de la organización.

En efecto la estructura conforma una especie de sistema que interrelaciona todas las partes, haciéndola dependientes una de otra, de forma tal que al iniciar correctamente las actividades, todas las demás áreas en consecuencia resultaran beneficiadas, es por ello que se toma como base el control interno del Departamento de Cartera, a fin de evitar cometer errores irreversibles que repercutan de manera negativa, al logro de los resultados económicos y financieros de la empresa.

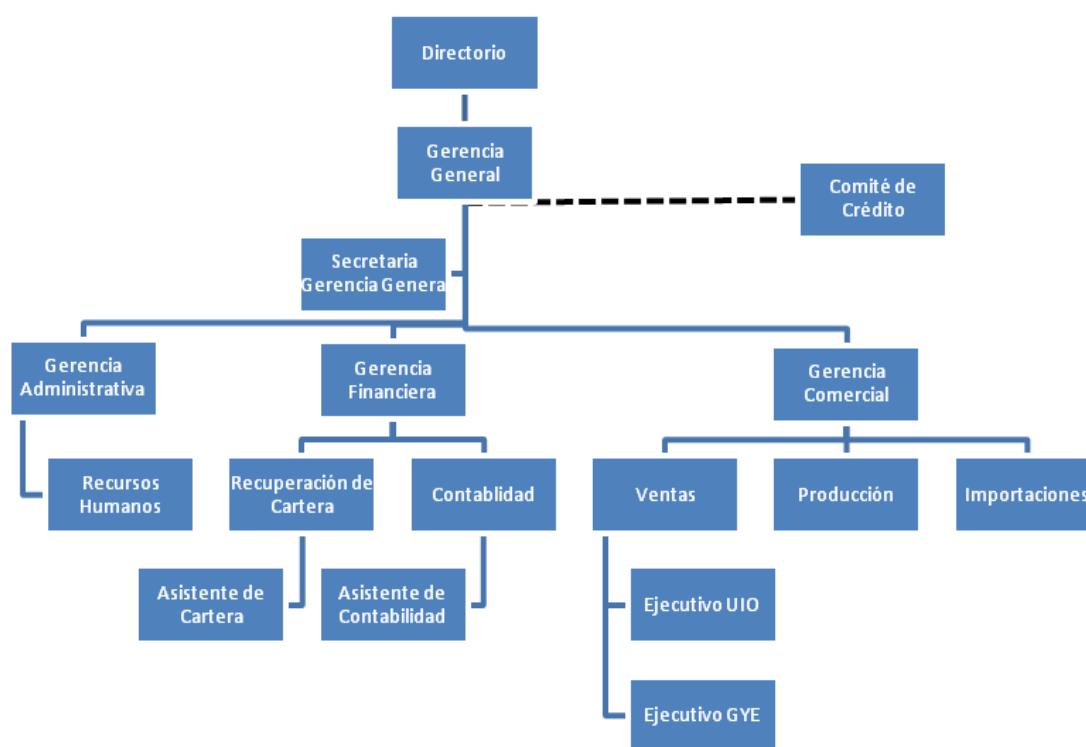


Para la estructura del área de cartera debemos considerar el ambiente de control como parte fundamental para el cambio que se propone en la estructura física de Disaromati S.A, para lo cual se considera necesario evaluar los siguientes puntos:

- ✓ El espacio físico debe ser más amplio de acuerdo a las personas que laboran en ese departamento.
 - Se contará con los equipos necesarios para el desarrollo de la recuperación de cartera.
- ✓ Se realizará la adquisición de un programa para la determinar la calificación de riesgos de los clientes.

Dentro de la estructura física para el área de cartera se creará un Departamento de cartera y cobranzas el mismo que contará con dos personas a cargo de la recuperación de cartera a las cuales se les motivará con valores y principios enfocados al área empresarial, cuando las personas cuentan con un buen entorno de control, una estructura física adecuada y con las herramientas necesarias para el trabajo, el rendimiento de los empleados es evidente, en los resultados obtenidos disminuirémos la cartera de morosidad que posee Disaromati S.A.

4.1.1. Organigrama Estructural



4.1.2. POLÍTICAS DEL ÁREA DE CARTERA

Se desarrollará normas de control interno y procedimientos escritos, que especifiquen los pasos exactos a seguir en el otorgamiento, manejo y cobro de los créditos. Posteriormente deben ser distribuidos entre todo el personal que labora en la empresa. Cabe destacar que el personal indicado para llevar a cabo la aplicación de las normas propuestas debe ser especialista en el área o carrera afín, para un mejor desempeño del área de cartera de la empresa Disaromati S.A se implementará políticas que ayudarán a disminuir la morosidad de cartera.

Las políticas deberán estar encaminadas a minimizar el riesgo a través de un eficiente proceso de control del otorgamiento y seguimiento de los créditos, definiendo los límites de autorización delegados por la administración a las diferentes instancias para autorizar créditos, así también definir los términos y condiciones de los mismos.

Dentro de la propuesta para obtener un sistema de control administrativo financiero del área de cartera aplicado en la empresa Disaromati S.A, el mismo que sea

eficiente, efectivo, que tenga una disponibilidad y confidencialidad para el cumplimiento de los requerimientos tanto del cliente como de la empresa se ha categorizado los créditos de la siguiente forma:

- Crédito en relación al objetivo
- Crédito en relación con las garantías
- Crédito en relación con las operaciones bancarias

4.1.2.1. Concesión del Crédito

Para el sistema de control administrativo financiero del área de cartera de la empresa Disaromati S.A, es necesario que el analista de crédito del departamento realice estudios exhaustivos, tanto del crédito, como de su límite a cada cliente, considerando para ello el estudio de los estados financieros y la veracidad de sus soportes antes de ser aprobados. Del mismo modo deberá chequearse las solicitudes u órdenes de compra para clasificar los límites de crédito de acuerdo a los productos, es decir considerar al mismo tiempo la rotación de inventario que tiene cada producto antes de establecer el plazo de crédito prudencial y acorde con las posibilidades de reposición, en tal sentido, debe implantarse políticas de cobranzas que garanticen la pronta y segura recuperación de las cuentas por cobrar y que conlleven a la optimización de la gestión de cobranzas, permitiendo mejorar los resultados y alcanzar así el flujo de efectivo requerido por la empresa.

Se analizará a los sujetos de crédito quienes serán las personas que tengan la capacidad financiera empresarial y solvencia moral comprobada para poder pagar y que cumplan con los siguientes requisitos:

- No deberá ser menor de edad de 18 años; así como tampoco podrá ser incapacitado por la ley para realizar actos económicos o de comercio,
- Deberá contar con referencias crediticias y estas deberán ser verificadas,
- Tener una dirección exacta de fácil acceso, de referencia estable los dos últimos años.

Los montos máximos del crédito a otorgar dependerán del análisis económico financiero que se practique al cliente para determinar la capacidad de pago, para lo cual se contará con los montos de crédito a autorizar los cuales se detallan en la tabla siguiente:

DESDE	HASTA
1000,00	2000,00
2001,00	6000,00
6001,00	10000,00
10001,00	En adelante

Para la concesión de financiamiento en la venta de materia prima, será el Comité de Crédito quien analice la posibilidad de otorgar crédito directo a un cliente.

El financiamiento en la venta de dilusiones, será estudiado por el Departamento de Crédito y Cobranza, quien tiene la potestad para autorizar o no el crédito.

Se dará Crédito Directo solo en casos excepcionales, previo análisis del Gerente Financiero

Cualquier excepción para regular los procesos de concesión de crédito deberá ser aprobada por el Comité de Crédito.

El incumplimiento de las políticas establecidas para el efecto será considerado como falta reglamentaria y será sancionado de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo y a las Leyes Laborales vigentes.

Los Ejecutivos de Ventas dejarán de percibir las comisiones de las ventas que realicen al margen de las políticas establecidas de crédito directo. Esto es válido también para el caso que el Dpto. de Crédito Cobranzas y Facturación requiera de

los ejecutivos de ventas dentro de los 5 días laborables contados a partir de la fecha de facturación; información sobre datos en ventas

Cualquier excepción deberá ser aprobada por la Gerencia General.

4.1.2.2. Custodia de la Documentación

Será responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas custodiar la documentación pertinente a créditos otorgados, para lo cual deberá mantener un archivo ordenado alfabéticamente de la documentación de todos y cada uno de los clientes sean éstos de materia prima (concentrados y dilusiones).

Estos documentos serán entregados por los ejecutivos de ventas e incluyen:

- Formulario de preventa aprobado
- Medio de aprobación del Comité de Crédito
- Factura comercial para la venta de materia prima con la respectiva firma del cliente o institución financiera.
- Copia del contrato de importación y acta de entrega recepción para el caso de pedidos directos
- Letras de cambio o pagaré.
- Las compañías presentarán copia certificada del nombramiento del representante legal.

La información de los clientes será actualizada una vez cada año, las letras de vencimiento corrientes, de existir cheques en garantía o protestados se mantendrán en custodia en la caja fuerte del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Verificar con el número de la cédula de ciudadanía si el solicitante tiene obligaciones vencidas o por vencer y qué tipo de calificación de riesgos posee el cliente.

4.1.2.3. Seguimiento de la Cartera

- Será obligación del Departamento o persona de Crédito y Cobranzas llamar a los clientes para recordarles de la obligación adquirida con DISAROMATI S.A, para lo cual se llevará un registro de llamadas por cada uno de los clientes; con el objeto de llevar un control riguroso de este proceso, se establecerá fecha, hora y la persona con quien se comunicaron, en un formato realizado para el efecto.
- Tres días después de la fecha de vencimiento se le llamará al cliente a recordarle su obligación e informarle el status de su cuenta.
- Veinte días después del vencimiento, los clientes que mantengan letras impagas recibirán la primera carta firmada por el Gerente solicitándoles que de forma inmediata se acerquen a cancelar, dependiendo el caso.
- En el caso de que el cliente mantenga impaga la primera letra durante un lapso de 40 días, se comunicará al Gerente General y ésta deberá ser entregada de forma inmediata al Abogado para los trámites pertinentes.

Semanalmente se informará a la Gerencia Financiera por escrito acerca de los avances y resultados de las gestiones realizadas en el período, lo que garantizará un mejor seguimiento y control. El Gerente Comercial será quien envíe un informe de toda la cartera vencida más de 30 días y del avance de los casos que se encuentran en manos del abogado, para lo cual se seguirá el siguiente proceso.

1. Bajar la Cartera a Excel.- La asistente de cobranzas todos los días bajará la cartera actualizada del sistema de cuentas por cobrar a un archivo en Excel.
2. Revisar cartera.- La asistente de cobranzas revisará todos los días la cartera para identificar a los clientes que se encuentren morosos más de 30 días.
3. Llamar clientes.- Una vez que ha revisado la cartera la asistente de cobranzas procederá a llamar a los clientes que se encuentren morosos.
4. Anotar Observaciones.- En el archivo en Excel la asistente de cobranzas tiene que anotar todas las novedades que se hayan producido después de llamar a los

clientes en el campo de observaciones, en dicho campo irá la siguiente información sin excepción:

- Novedades producidas de llamadas a clientes.
- Documentos legales que tenemos para cobrar.
- Nombre del abogado al que se dio el caso, siempre y cuando ya se haya tomado una acción legal.
- Fecha en que se entrego el caso al abogado.

5. Archivar seguimiento de cartera.- Una vez que haya anotado en el archivo en Excel todas las novedades, la asistente de cobranzas tiene que imprimir y guardar en la carpeta de seguimiento de cartera.
6. Revisar seguimiento de cartera.- El Gerente Comercial revisará todos los días viernes de cada semana sin excepción la carpeta de seguimiento de cartera.
7. Firma en impresiones de seguimiento de cartera.- El Gerente Comercial firmará el día viernes las impresiones de los seguimientos diarios de la cartera que se generaron en toda la semana.
8. Enviar informe a Gerencia Financiera.- El Gerente Comercial una vez que haya revisado los seguimientos de cartera enviará todos los días viernes de cada semana vía e-mail un informe en Excel con todas las observaciones que se produjeron en toda la semana a la Gerencia Financiera con copia a la Gerencia General, Jefe de

Crédito y Cobranzas y Auditor Interno, resaltando con un color amarillo todos los casos polémicos.

Se deberá llevar un registro de los casos entregados al Abogado para su control y seguimiento.

No se dará crédito en ventas menores a \$ 100 usd, para valores menores a \$ 100 usd pediremos a los clientes que nos paguen en efectivo.

4.1.2.4. Razonabilidad en intereses en líneas de Crédito

Implementar intereses por el tiempo de morosidad, pero dichos intereses deben estar estipulados en el contrato que se da entre la empresa y el cliente, los mismos que no van a ser superiores a lo que determine la Ley.

Llevar un registro extra contable del cálculo de interés a través de una tabla de amortizar después de 8 días de incumplimiento en el pago por parte del cliente.

4.1.2.5. Cambio en las Condiciones Iniciales del Crédito

Cualquier cambio en las condiciones iniciales del crédito, como son refinanciamiento de deuda, condonación de intereses de mora, postergación del plazo de pago, etc.; son potestad exclusiva de la Gerencia General o de los accionistas de la empresa.

El Gerente Comercial por ningún motivo puede refinanciar deudas de los clientes, ni tampoco autorizar que no se cobre el interés por mora sin la previa aprobación por escrito vía e-mail del Gerente Financiero o Gerente General, en el caso de que no tenga dicha aprobación de los funcionarios antes mencionados el Gerente Comercial asumirá los valores no cobrados a los clientes

Por delegación de la Gerencia Financiera el Jefe de Crédito y Cobranzas, podrá otorgar días adicionales de plazo para el pago, con un tiempo máximo de 8 días adicionales.

4.1.2.6. Pagos Anticipados

Se otorgarán pagos anticipados a los clientes nuevos y a los clientes que por el monto de endeudamiento y el tiempo de cartera que se les otorgue deberán cancelar desde el 30% del total de la factura hasta un máximo del 50% de la misma, la evaluación de control interno que se realizará en los pagos anticipados se originará en el convenio de pago y se realizará un seguimiento del valor restante por cancelar considerando que para pagos anticipados se debe cumplir con lo que dispone la Ley de Régimen Tributario Interno el cual se basa en que por cada anticipo que se realice deberemos emitir una factura y su debido comprobante de retención.

Si por algún motivo el cliente no llegara a cumplir con lo pactado, se realizará la reliquidación de intereses bajo la misma metodología de cálculo que se utilizó para obtener pagos mensuales, y además considerando los mismos términos de tasa de interés, plazos, etc.

4.1.2.8. Supervisión del Cumplimiento de Políticas

Será responsabilidad de la Gerencia Financiera; y, del Jefe de Crédito y Cobranzas en particular, el hacer cumplir todas las normas establecidas para la concesión de crédito directo, sean ventas de stock, pedidos directos.

La Gerencia Financiera mantendrá reuniones por lo menos dos veces por mes, con el Departamento de Crédito y Cobranzas, con el fin de realizar un seguimiento de los créditos otorgados.

El Jefe de Crédito y Cobranzas deberá mantener contacto frecuente con los Abogados para conocer el estado en que se encuentran las cobranzas, para lo cual requerirá un informe mensual sobre el status de cada caso.

Las cobranzas a cargo de abogados que no hayan obtenido resultados en un tiempo prudente que determine la Gerencia Financiera, serán entregadas a otro profesional para mejorar la gestión de cobro.

El Departamento de Crédito y Cobranzas, controlará todas las recaudaciones realizadas por el cobrador y los abogados.

La Gerencia Financiera solicitará al Departamento de Crédito y Cobranzas, todos los informes que estime necesarios para mantener el control sobre el crédito directo.

4.1.2.9. Procedimientos para el Control de Cartera

El procedimiento para el control de cartera de Disaromati S.A. se basará en un objetivo clave bajo el cual trabajará el Departamento de Crédito y Cobranzas y se basa en el buen recaudo de los valores concedidos en calidad de financiamiento por parte de la Empresa para sus clientes.

Si queremos captar créditos, siempre que implantemos políticas crediticias, tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las Cuentas por Cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos.

4.1.3. Determinación de Actividades

4.1.3.1. Creación de un Comité de Crédito

Como parte de la propuesta de mejoramiento de los procedimientos de sistema de control Administrativo financiero para el área de cartera se propone crear un Comité de Crédito que tenga clara cuáles son sus actividades y para qué fue creado a continuación se propone las actividades del mismo:

4.1.3.2. Crédito para venta de materia prima (colorantes, concentrados y dilusiones)

Una venta se considera como crédito si al momento de salir el producto, éste no se encuentra totalmente cancelado, entendiéndose como tal que el dinero entregado para cancelar el mismo se halle efectivizado, es decir bajo las normas establecidas para los pagos de contado. Las ventas a crédito deberán cumplir con las normas de evaluación de control interno a continuación establecidas.

4.1.3.3. Solicitud e Investigación del Crédito

Toda persona natural y/o jurídica deberá completar el formulario de solicitud de crédito, específicamente elaborado para el efecto.

La solicitud deberá incluir los siguientes documentos:

Personas Naturales

- Copias de la cédula de identidad del solicitante, y sus respectivos cónyuges si los tuvieran.
- Certificados de ingresos y tiempo de trabajo del deudor, otorgados por el empleador en caso de estar bajo dependencia laboral.
- Certificados bancarios si las cuentas son de bancos que no dan referencias por teléfono.
- Copias de los estados de cuenta de los 3 últimos meses.

Personas Jurídicas

- Copia de la escritura de constitución de la Compañía
- Copia del carné del RUC
- Copia certificada del nombramiento actualizado del representante legal.
- Copia de la cédula de identidad del representante legal
- Copia de balances de la Compañía, presentados al SRI de dos años inmediatos anteriores a la solicitud de crédito.

Toda solicitud, previo a su calificación deberá ser estudiada por el departamento de Crédito y Cobranzas por medio del servicio de multiburó que se deberá contratar (Credit-Report). para disminuir la cartera existente que tiene Disaromati S.A dicha información será entregada al comité para que analice si es o no conveniente el otorgar el crédito.

El informe comercial deberá definir principalmente:

La legalidad comercial de las personas jurídicas.

La idoneidad de las referencia comercial, bancaria, etc.

Estabilidad empresarial que posee el cliente, su situación económica del estudio realizado por parte del Departamento de Crédito y Cobranzas para determinar el periodo de vencimiento y la concesión del crédito

El Comité de Crédito, cuando las condiciones del mercado así lo ameriten, modificará las condiciones establecidas para la concesión del crédito directo en:

- Plazos de pago
- Tasas de interés (De acuerdo a las fijadas por el Banco Central)
- Pago Anticipado
- Tasa de mora (Fijadas por el Banco Central)
- Refinanciamiento y ampliación de plazos de pago (mayores de 8 días)
- El cálculo de los intereses se realizará sobre los saldos mensuales adeudados

Cada vez que se modifique cualquiera de los términos anteriores, se emitirá un memorando dirigido a los Ejecutivos de Venta, con copia al Gerente de Ventas y a los Gerentes General, notificando los cambios realizados y la vigencia de los mismos.

4.1.3.4. Solicitud de Crédito elaborada por el Ejecutivo de Ventas

Es obligación de los clientes llenar una solicitud de crédito, adjuntando toda la documentación que solicite crédito y cobranzas para realizar el análisis del crédito en el multiburó (Credit-Report) que se haya contratado.

Las solicitudes deberán ser verificadas por el departamento de crédito antes de ser enviada a su análisis.

Las solicitudes de crédito acompañadas del informe de riesgo emitido por Credit-Report y análisis del crédito serán aprobadas por el Comité de Crédito en un formato especial adjunto.

4.1.3.5. Condiciones del Crédito

Todos los créditos otorgados, sin excepción deberán ser en la moneda de curso legal, toda cancelación de las letras de cambio o abonos por la compra de materia prima las realizará el cliente directamente por transferencia o envió de los cheques. Por ningún motivo un funcionario de la compañía podrá depositar los valores que sean recuperados de las cuentas por cobrar excepto el mensajero de la empresa. La asistente de cobranzas no podrá recibir cancelaciones o abonos de ningún funcionario de Disaromati, S.A.

Los pagos deberán hacerse con cheque personal cruzado a nombre de Disaromati S.A bajo ningún concepto se aceptarán cheques de terceros.

Solo Disaromati S.A. puede extender recibos (comprobantes de ingreso), por la recepción de cheques. No se podrá firmar ningún recibo o documento de recepción de cheques posfechados preparado por el cliente.

4.1.3.6. Recepción de Documentos de Cobranza

Custodiar adecuadamente los documentos de respaldo de los clientes sobre las ventas efectuadas así como de los créditos concedidos, mantener un control adecuado de los siniestros que sean cancelados bajo aseguradoras, recibir y revisar que la documentación presentada se encuentre completa, comprobar además, la veracidad de todos y cada uno de los requisitos de los clientes, si éste hubiere operado en ocasiones anteriores con Disaromati S.A.

4.1.4. Evaluación de Control Interno

Para mejorar el control interno de cartera en Disaromati S.A. se implementará los siguientes papeles de trabajo que ayudarán a obtener los resultados esperados para disminuir la morosidad de cartera.

4.1.4.1. Formatos de Documentos

DISAROMATI S.A

CRUCE DEL ANEXO DE CARTERA Y CARTERA AL XXXX

CUENTA POR COBRAR	Según Anexo	Según Estado Financiero	Diferencia
COSTA	XXX	XXX	XXX
SIERRA	XXX	XXX	XXX
TOTAL	-	-	-
SALDO SEGÚN CLIENTE			-
DIFERENCIA			-
SALDO SEGÚN ESTADO FINANCIERO			-

DISAROMATI S.A

ANTIGÜEDAD DE CARTERA

AL XXXX

Cliente	Código	90 - 60	30 - 60	0 - 30	Vencido	Por Vencer	Cartera
Costa							
Sierra							
Total:		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL VENCIMIENTO DE CARTERA	Xx	Xx	xx	Xx	xx	Xx	
PORCENTAJE	Xx	Xx	xx	Xx	xx	Xx	

TOTAL ANALIZADO SEGÚN CLIENTE

NO ANALIZADO

SALDO SEGÚN COMPAÑÍA

4.1.4.2. Evaluación de los Riesgos en el área de Cartera

Como parte de la evaluación de control interno, en el área de cartera, una parte fundamental de la auditoria es evaluar los riesgos y más aun cuando se trata de la morosidad de cartera que a consecuencia de la falta de políticas y la gestión pertinente para la recuperación de la misma, para lo cual se propone considerar y evaluar los siguientes riesgos que se encuentran inmersos en la deficiencia que presenta el área de cartera.

4.1.4.2.1. Riesgo como viabilidad de retorno del crédito

Después del Diagnostico realizado se propone como parte de la evaluación de control interno que se realice un análisis de viabilidad del retorno de crédito, que se lograría con este control saber en qué tiempo se recupera el crédito que se otorgo al cliente por la compra de productos, si bien es cierto no se podrá valorar al 100% la viabilidad pero se hará en concordancia al tiempo que se les ha dado como plazo para el pago; si se integra este control al área de cartera se reflejara en la situación financiera en la presentación de Balances de Disaromati S.A.

4.1.4.2.2. Riesgo como probabilidad de pérdida

Se propone dentro de la evaluación de control interno de cartera, evaluar el riesgo como probabilidad de perdida, en referencia a que, si al cliente se le concederá crédito, el estará sujeto a ciertos procedimientos requeridos por el departamento de crédito, deberá presentarnos un balance para conocer su capacidad de endeudamiento si por algún motivo el cliente no llegara a cubrir su deuda para Disaromati S.A esto representa una pérdida la misma que deberá ser valorada cuantitativamente y cuál es el impacto que sufrirá financieramente y contablemente la empresa.

4.1.4.2.3. Riesgo país o del marco institucional

Se establecerá controles para tratar de minimizar el riesgo país que puede existir por el cambio de políticas económicas debido a que por el tipo de actividad que

realiza Disaromati S.A (importaciones) puede verse afectada la estabilidad económica y la relación tanto con el proveedor como con el cliente.

4.1.4.2.4. Riesgos de Abastecimiento

Este riesgo nos ayudará a mejorar la eficiencia con la cuenta que Disaromati S.A. en cuanto a la materia prima disponible con la que cuenta para cubrir las necesidades de los clientes, se realizara un estudio pertinente de la ultima solicitud de requerimiento realizado por el cliente, para elaborar una hoja que contendrá la siguiente información la misma que deberá ser entregada al departamento de importaciones para que evalúe y solicite al proveedor del exterior con tiempo el requerimiento y no exista el riesgo de no contar con la disponibilidad del producto.

Nombre del Cliente	Referencia del Producto	Nombre	Cantidad	Fecha de Entrega

En la búsqueda de una propuesta para mejorar los procedimientos del sistema de control administrativo financiero para el área de cartera, se logro determinar que riesgos que se deben minimizar en la recuperación de la misma y que deben ser tomados en cuenta por la administración para alcanzar un control interno eficiente y disminuir los altos índices de morosidad por la falta de recuperación de cartera.

4.1.5. Determinación de Responsabilidades en el Área de Cartera

4.1.5.1. Responsable Recepción y Tramite de Solicitudes

Recibir y revisar que la documentación presentada a Disaromati S.A. se encuentre completa. Comprobar además, la veracidad de todos y cada uno de los requisitos exigidos.

En caso de existir inconvenientes en la documentación, instruir al cliente para que presente la documentación faltante. De no cumplir con los requisitos establecidos no se

receptará la solicitud, verificar las referencias comerciales y bancarias declaradas por el solicitante., proporcionada por la Central de Riesgos del Sistema Financiero Nacional; e, imprimir esta información.

Preparar el Informe del Historial Crediticio de las obligaciones directas e indirectas del solicitante en el que constará: Fecha desde la cual opera con el Banco; Monto máximo de endeudamiento; Monto máximo concedido y fecha; Máxima mora de pago (fecha de cancelación);

Tramitar las solicitudes en orden cronológico de presentación; clasificar los expedientes y enviar al responsable del Departamento de Crédito.

4.1.5.2. Asistente de Créditos y Cobranzas.

Recibir la carpeta conjuntamente con la respectiva resolución del Comité de crédito revisar que se halle de acuerdo a las disposiciones reglamentarias y enviar al personal de Contabilidad para proceda a la contabilización de la obligación contraída, recibir del Gerente Comercial las carpetas de los préstamos aprobados.

La asistente de Cobranzas revisará que cada carpeta contenga todos los papeles requeridos para la concesión del crédito, que las condiciones del crédito aprobado (monto, tasas, plazo, clase, tipo de crédito, y garantías), se encuentren ajustadas a los requerimientos del contrato estipulado.

4.1.5.3. Gerente Comercial

El Gerente Comercial tiene la responsabilidad de revisar en forma semanal los informes que se han presentados por la asistente de cobranzas la misma que adjuntara el reporte que emite el sistema contable y adicional a esta información se elaborara un anexo en Excel el cual se resaltara los clientes con mayor tiempo de morosidad esto con la finalidad de realizar las gestiones pertinentes para la pronta recuperación de cartera.

4.2. Procedimiento para el Control de Valores en Efectivo

4.2.1. Políticas para el control de Valores en Efectivo

Después de Diagnosticar que no existen políticas para el control de valores se propone las siguientes políticas para el mejor funcionamiento del área de cartera:

- ✓ Incrementar el volumen de ventas, buscando nuevos clientes que se encuentren incursionando en el mercado de saborizantes y colorantes y que las líneas de productos no solo estén direccionándose a clientes potenciales sino a clientes medianos y pequeños.
- ✓ Incrementar las ventas al contado y reducir un poco las ventas a crédito con el objetivo de disminuir la cartera alta que posee Disaromati y que ocasiona dificultades a la Liquidez de la empresa.
- ✓ La forma de pago es por depósito a cuenta, o con cheque de gerencia únicamente.
- ✓ El envío se efectúa al momento de recibir el depósito, cuando se envía el pedido, se les manda una copia de la guía de embarque por e-mail, para que certifique que ya se efectuó dicho envío y puedan darle seguimiento al paquete con los de la mensajería cuando las ventas son fuera de Quito.

4.2.1.2. Depósitos en Efectivo

Se recibirá dinero en efectivo en caja hasta un monto total de \$ 600.00 usd cuando son compras de materia prima de personas naturales y la venta es en forma directa; y cuya idoneidad haya sido verificada, se rechazarán los billetes falsificados, deteriorados, rotos o incompletos. Valores superiores a \$ 700.00 usd; será responsabilidad del Ejecutivo de Ventas haberle proporcionado al cliente la información suficiente de las cuentas que posee la empresa para que realice la transferencias para cancelación de la deuda.

- ✓ No se recibirá billetes de \$100, todo billete de \$50 se sacará copia y dicha copia debe tener la firma del cliente. Toda excepción será aprobada por el Gerente Financiero.
- ✓ Los valores recaudados por el cobrador serán entregados a la cajera, el mismo día en que fueron recuperados; a cambio se le dará el recibo de caja correspondiente. Al recibir los pagos el recaudador emitirá un recibo manual provisional pre numerado.

4.2.1.3. Valores Pagados con Cheque

El recaudo que se realice a través de cheques por la venta de la materia prima serán entregados en caja los mismos que serán revisados si las firmas son las idóneas, si el cheque esta emitido a nombre de Disaromati S.A.,

4.2.1.4. Cheques Protestados

Todos los cheques que por insuficiencia de fondos fueren protestados, y aquellos que por el pago de alguna obligación resultaren protestados por cualquier otro motivo que no sea insuficiencia, deberán ser registrados por el Dpto. de Crédito y Cobranzas.

El Departamento de Crédito y Cobranzas elaborará un reporte de todos los cheques protestados, anotando el estado de gestión sobre la recuperación de los mismos. Este reporte será revisado por lo menos semanalmente por el Gerente Financiero y el Jefe de Crédito y Cobranzas.

Máximo en 24 horas de conocido el protesto, el Departamento de Crédito y Cobranzas, informará el particular al cliente y le comunicará que tiene 5 días hábiles de plazo para acercarse a cancelarlo.

Transcurrido este plazo se cargarán los intereses y recargos correspondientes y se enviará al Abogado que designe la Gerencia Financiera para que gestione su recuperación.

4.2.2. Procedimiento en el control de Cartera de los valores en efectivo.

Los procedimientos de control de cartera de los valores en efectivo que se propone para el mejoramiento del departamento de cobranzas está diseñado por la falta de ventas al contado que existen actualmente en la empresa Disaromati S.A., las ventas efectuadas por, más de \$ 100 Usd. Se pagará en efectivo con el correspondiente comprobante de ingreso firmado por la persona que elabora y autoriza pero dichas ventas solo enmarca a clientes nuevos y que su promedio de compra no supere el 10% del total de la materia prima a utilizar, los valores recaudados en el día serán depositados al siguiente día.

Si bien es cierto las ventas recaudadas en efectivo no generan ningún tipo de compromiso a crédito estas mismas no pueden superar en el mes un promedio del 30% del total de ingresos que obtiene Disaromati por la venta de materia prima, con esto se busca mejor el control de la recuperación de cartera y determinar si las personas encargadas de la recuperación de cartera están realizando un buen trabajo.

Este procedimiento de control de valores en efectivo es una herramienta que nos ayudará a determinar cuáles clientes potenciales y nuevos que incursionan en el mercado siguen la línea de productos que ofrece Disaromati S.A. y si los mismos tienen acogida, de igual forma sabremos si los ejecutivos de venta realizaron un buen trabajo.

4.2.4. Evaluación de control Interno para el control de Valores en Efectivo

Para evaluar el control interno se utilizara como herramienta de control un reporte semanal de cuantas ventas al contado y cuantos clientes nuevos se ha obtenido esto con el fin de conocer qué gestión realizaron los ejecutivos de venta.

Otro método que se utilizara para evaluar el control interno es gestionar los términos de negociación que se den entre el cliente y Disaromati S.A. si la venta es al contado el cheque no debe estar cruzado sino que se efectivice inmediatamente realizada la compra.

Se revisara que los cheques post fechados sean depositados en las fechas señaladas, la persona encargada de entregar dichos documentos para que se efectivice no podrá cambiar la fecha que haya indicado el cliente , solo en los casos excepcionales que por algún motivo el Gerente General o el Gerente Financiero haya autorizado el cambio de fecha de depósito.

Verificación en el sistema la cantidad que adeuda en efectivo el cliente y cotejar con los valores recibidos, conciliación de valores pagados con facturas emitidas.

4.2.5. Determinación de Responsabilidades

4.2.5.1. Recursos Humanos

Este departamento tiene a su cargo la captación y desarrollo del personal de la organización con el fin de competir con éxito de forma sostenida en el tiempo, a través de planes, procesos y prácticas alineadas con la estrategia organizacional de creación de valores.

Así mismo, apoyar a las unidades operativas en el proceso permanente de adaptación a los diferentes mercados en la búsqueda de la máxima competitividad en cada uno de ellos.

De igual forma garantizar que todas las personas de la organización puedan aplicar eficientemente todas sus capacidades individuales, obteniendo el máximo provecho de éstas, mediante un conjunto de políticas y esquemas de gestión que además contribuyen a que las personas se sientan más integrada, motivadas y comprometidas con los objetivos de la empresa.

4.2.5.2. Departamento de Comercialización

El departamento de comercialización desempeña la actividad principal de toda empresa, de ella depende que la cartera sea cada vez mayor.

Este departamento elabora las políticas de ventas, que ayudan a prever las condiciones de contratación de manera de favorecer la optimización de los planes de producción.

Su objetivo es establecer y afianzar los contactos en primer término con los clientes, siendo el responsable de identificar cabalmente sus requerimientos y plasmarlo adecuadamente en la orden de producción y en un segundo término con los proveedores quienes suministran la materia prima adecuada que le ayudara a la fabricación de un producto de calidad.

Por otra parte el departamento tiene la responsabilidad de vigilar el funcionamiento adecuado de la red de distribución de manera que los productos no se deterioren antes de ser adquiridos por el cliente.

El departamento de comercialización se encarga además de la identificación precisa de la demanda, con el objeto de ayudar a la optimización de la planificación y programación de los procesos productivos.

Cada una de estas actividades conllevan a que el departamento este en la capacidad de sistematizar la actuación de la competencia, a fin de retroalimentar las políticas de precios y financiamientos ofrecidas por la organización a los clientes.

4.2.5.3. Departamento de Contabilidad y Finanzas

Este departamento tiene a su cargo la responsabilidad de la medición, identificación, acumulación, análisis, preparación, interpretación, y comunicación de la información financiera que será utilizada por la administración para planear, evaluar y controlar dentro de una empresa. Así mismo se encarga de preparar los informes financieros que serán utilizados por la gerencia para la toma de decisiones dentro de la organización.

El departamento de contabilidad al igual que las demás unidades de la organización tiene sus funciones específicas, dentro de ella se manejan los registros contables que requieren realizarse para que la empresa pueda operar. Las operaciones más comunes realizadas en esta unidad son: el registro de nómina, registro de compra de

materia prima y venta de productos, así como también cálculos de costos, gastos e impuestos y elaboración de estados financieros que serán utilizados por la gerencia. Por otra parte maneja las relaciones con los inversionistas, trámites bancarios, créditos y cobranza y administración de riesgos, las cuales son claves para una organización. Esta unidad es el centro de los asuntos financieros y operativos de DISAROMATI S.A, ya que maneja el ámbito contable, donde se da a conocer la situación económica de la empresa.

4.2.5.4. Departamento de Producción.

El departamento de producción es una de las más complejas, ella involucra la esencia de la organización como es, la fabricación de un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores.

En efecto un producto necesita de un procedimiento específico, el cual debe tomar en cuenta la capacidad de producción de DISAROMATI S.A , para ello la unidad maneja la preparación de planes donde se establecen los lineamientos relativos a la orientación de los procesos de cambio que se deben generar en las operaciones.

Es importante destacar que para llevar a cabo un proceso de producción, debe analizarse la combinación de las maquinarias ya que permite, disminuir los costos de producción, desperdicio de tiempo y materia prima, además ayuda a la entrega a tiempo del producto terminado.

Se hace mención al departamento de producción debido a que dentro del diagnostico realizado a la empresa Disaromati S.A se estableció como estrategia por parte del Gerente General que los clientes que no cancelan a tiempo las deudas contraídas no se despachara el producto por lo cual los inventarios se quedan en stock y eso afecta la situación financiera de la empresa.

El diseño del producto también forma parte de las operaciones realizadas por este departamento, donde se describe y especifica las características y exigencias del cliente, en el momento de producir la materia prima.

El departamento de producción realiza los cronogramas de mantenimiento de las maquinarias lo que permite prever posibles anomalías en el funcionamiento de los equipos. De igual forma tiene a su cargo el análisis de los inventarios físico, donde se verifican las existencias en almacén ya sea de la materia prima para determinar los pedidos (órdenes de compras) que deberán efectuarse para el abastecimiento de la misma, o bien de los productos terminados la cual define la capacidad para atender las necesidades del mercado.

4.2.5.5. Control de Calidad:

El objetivo central de este departamento es garantizar que los procesos realizados por la empresa conduzcan a la elaboración de un producto que satisfagan realmente las necesidades y expectativas de sus clientes.

Esto implica que todas las funciones y procesos de la organización operen en conjunto con el fin de lograr un mejoramiento continuo de los productos que en el mercado se ofrecen. Al respecto la empresa debe demostrar su compromiso en todos los niveles jerárquicos, con el objeto de lograr las metas establecidas.

El área de control de calidad se encarga de la supervisión de las actividades que se realizan en cada una de las divisiones para la formulación elaboración, distribución, esto ayuda a que la operatividad de la organización sea efectiva.

Para ello es necesario que el área de control de calidad elabore una planificación donde se establecen los requisitos o características a controlar en cada una de las fases de producción, estableciendo políticas y estrategias que luego a través de métodos de control son revisadas, identificado así cualquier falla que pudiera afectar el sistema de producción y a su vez la alimentación al sistema contable “FENIX”.

4.2.5.6. Confirmación de Transferencias Bancarias

Asistente de Cobranzas

Solicita vía telefónica datos de transferencia bancaria, envía email indicando institución bancaria, valor y fecha de transferencia; recibe email y contabiliza en el sistema FENIX los pagos de cuentas vencidas

Asistente de Contabilidad

Recibe email con información de la transferencia bancaria, ingresa a la página web del banco indicado y baja información de créditos y débitos actualizados; revisa valor indicado y nombre del dueño de la cuenta de la que se realizó la transferencia, envía email con los datos confirmatorios; registra el cobro en el sistema FENIX afectando a la cuenta bancos.

4.2.5.7. Ingreso de Cupo Crediticio en el Sistema FENIX

Gerente Comercial

Recibe carpeta con información del cliente, aprueba o niega crédito de clientes nuevos en la compra de valores en efectivo, establece las condiciones y formas de entrega de la mercadería y la forma de pago.

Asistente de Cobranzas

Apertura código y datos del crédito en el sistema FENIX, informa a través de email el código del cliente y datos del cliente para que abra el correspondiente archivo físico del cliente nuevo.

Ejecutivo de Ventas

Proporciona el formulario en el cual están todos los datos del cliente, las características del producto solicitado y el convenio de pago que se estipuló, adjunto

al formulario debe existir el croquis y la ubicación donde debe ser entregado el producto.

Jefe de Laboratorio /Bodeguero/ Conductor

En la determinación de responsabilidades el jefe de laboratorio, Bodeguero y conductor son responsables de la entrega del producto en las ventas realizadas en efectivo, el jefe de laboratorio debe conciliar el pedido realizado por cliente con la orden de producción efectuada para verificar que la materia prima este en optimas condiciones y si son diluciones las mismas contengan la formulación correspondiente de tal forma que no haya devoluciones del producto y esto ocasione retraso en el pago que se realiza en efectivo.

El conductor tendrá como responsabilidad así mismo la coordinación y elaboración de convenios con otras empresas que facilitan los procesos de distribución a nivel nacional.

Como estrategia fundamental la unidad coordina sus operaciones con el resto de las unidades departamentales lo que le garantiza el éxito de sus gestiones.

A su vez dicha unidad elabora los cronogramas de mantenimiento y reparación de las unidades móviles, que son utilizadas para cumplir con el objetivo del departamento, que no es más que la distribución eficiente y efectiva del producto que es elaborado por la empresa.

El segundo filtro de verificación lo realiza el bodeguero quien constata el peso y la materia prima a despacharse con su correspondiente etiqueta, y la orden de entrega la misma que contiene firmas de responsabilidad y la vigencia del producto.

El conductor será el responsable de la entrega del producto en el día y fecha acordada con el cliente, el cual al momento de la entrega deberá entregarle la factura y la orden de entrega la misma que será firmada con el respectivo sello y la hora.

4.3. Procedimientos para el Control de Incobrables

4.3.1. Políticas para el Control de Incobrables

Las políticas para el control de incobrables están sustentadas en el tiempo de vencimiento a continuación se detallan algunas políticas que se utilizaran en la empresa Disaromati S.A.

- Se realizara un detalle proporcionado del sistema FENIX el cual tendrá la siguiente información:

Nombre del cliente	Documento Soportable	Nombre del Producto	Fecha de Vencimiento	Firmas de Responsabilidad
--------------------	----------------------	---------------------	----------------------	---------------------------

Con el objetivo de establecer una política de control para poder realizar la provisión correspondiente, dicha información debe ser alimentada en forma semanal para obtener un informe de que clientes no han cumplido con la fecha de pago estipulada en el contrato.

- Si no se ha logrado recuperar pasado los seis meses de vencimiento la cartera debido a que los clientes hayan tenido algún tipo de calamidad (quebrado o cerrado) y la deuda del cliente es menor a USD \$ 500 dólares, con previa autorización del Gerente General se aprovisionará y se dará de baja la cuenta incobrable.
- Se revisara la documentación del cliente y si hubiera alguna novedad en la carpeta del cliente motivo por el cual existan retrasos en los pagos y se incremente la morosidad de la cartera, todos los gastos legales y que se incurran para la recuperación serán asumidos y descontados a la persona que haya cometido el error.
- Los registros de la contabilización de la cuenta incobrables debe ser exhaustiva y meticulosa de manera que se cumpla con lo dispuesto por la Ley de Régimen Tributario Interno y el control que se realice mejorara la situación financiera de la empresa.

4.3.2. Determinación de Actividades

La determinación de actividades para el control de incobrables se sustenta de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario y el procedimiento de provisión lo realizará la asistente contable de acuerdo al reporte emitido por el sistema el mismo que se conciliará y determinará de acuerdo a la morosidad de la cartera que posee Disaromati S.A.

Cada determinación de actividades que involucra al personal irá de la mano con el control interno que se debe aplicar en la empresa, el procedimiento para el control de incobrables se sustentará en los resultados que se estima obtener al presentar un Balance General el mismo que se refleja en la cuentas por cobrar en un valor mínimo para realizar la provisión.

4.3.3. Evaluación del Control Interno para cuentas Incobrables

Para minimizar posibles pérdidas con las cuentas por cobrar es necesario implementar políticas internas para el manejo y control de cartera, algunos de estos son:

1. Preparar mensualmente un estado de cuenta del total de la cartera clasificada por vencimiento para solicitar su estado.
2. Enviar periódicamente extractos a los principales clientes solicitando su verificación conciliación y observaciones.
3. Visitar ocasionalmente a los clientes para verificar el procedimiento de cada cobro por los representantes de la empresa.
4. Todo pago de los clientes debe estar soportado por un recibo de caja o un formato de consignación.
5. Cada vez que un cliente devuelve mercancía es necesario saber en qué estado llega la mercancía, si esta completa y cuál es la causa de la devolución para poder elaborar la Nota Crédito.
6. Los vendedores no deben ser colaboradores, para evitar malos manejos de dinero.
7. El personal encargado de las ventas y la facturación debe ser diferente al personal que maneja los recaudos y los recursos contables.

Algunas de las cuentas son incobrables por factores como muerte del deudor, insolvencia del mismo, declaración expresa del no pago, etc.

La pérdida de cartera es asumida por la empresa cuando esto sucede es necesario efectuar una reclasificación para mostrar los estados financieros con el verdadero valor de realización de la cartera.

Ciertas cuentas que han cumplido con el tiempo estipulado en la ley, por considerarse incobrables; puede darse el caso de que el cliente realice el pago posteriormente, esta situación se refleja en los estados financieros y se originan de la siguiente contabiliza de la siguiente forma:

- a. Se restablece la cuenta clientes por el valor pagado y simultáneamente se incrementan por igual valor la provisión.
- b. Se registra el ingreso por la cancelación de la respectiva cuenta por cobrar.

La evaluación del control interno para la cuenta de incobrables se realizara en forma continua

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, Disaromati S.A. buscara alternativas de crédito las mismas que pueden variar por el tipo de producto que se ofrece en el mercado.

Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa. Disaromati S.A. deberá contar con la siguiente área:

4.3.3.1. Departamentos de riesgos crediticios

Este departamento debe perseguir los siguientes objetivos:

Que los riesgos de la empresa se mantengan en niveles razonables que permitan buena rentabilidad a la misma; la formación del personal en análisis de crédito permite dar solidez al momento de emitir un criterio.

La principal función del departamento de riesgos crediticio es determinar el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso los Estados financieros del cliente, análisis de los diversos puntos tanto cualitativos como cuantitativos que en conjunto permitirá tener una mejor visión sobre el cliente y la capacidad para poder pagar dicho crédito.

Objetivos y Funciones del departamento de Riesgo Crediticio

- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio, además que permitan tener una buena rentabilidad y permanencia del mismo.

Funciones:

- ✓ Crear sistemas estándares de evaluación de créditos
- ✓ Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para hacerles un seguimiento más minucioso.
- ✓ Preparar análisis para futuros ejecutivos de cuentas

4.3.3.2. Políticas de Créditos.

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el Gerente Financiero de Disaromati, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente

La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito, la política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este.

Disaromati S.A. no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa.

La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos, al contrario

incrementa la inestabilidad financiera y la probabilidad de que aumenten las cuentas incobrables.

Disaromati S.A. para evaluar el control interno de incobrables realizara una solicitud de intenciones en las que se especifique claramente los requerimientos del cliente (plazo, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago). Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerá claramente las obligaciones del cliente.

Es necesario estar en completo seguimiento del crédito ya que la economía del cliente es bastante cambiante y tenemos que tener permanentemente información que nos corroboren con el crédito.

Los aspectos necesarios para evaluar el control interno de incobrables que Disaromati S.A. debe aplicar es:

- Seriedad
- capacidad de pago
- Situación patrimonial
- Garantías
- Riesgo del Crédito

Seriedad.- Forma parte de la evaluación de control interno para incobrables la seriedad con la que debe actuar tanto el cliente como Disaromati S.A., los compromisos adquiridos deben ser respetados de parte y parte esto con el único fin de mantener una buena relación financiera y armónica.

Capacidad de Pago.- Como se ha mencionado anteriormente el análisis de la capacidad de pago deber ser verificable contener los documentos suficientes que evidencien que la obligación contraída por parte de nuestros clientes va a ser cubiertas en su totalidad en el plazo estipulado y con los montos convenidos.

Situación Patrimonial.-Se vincula con la evaluación de control interno puesto que el análisis que realice el ejecutivo de cuentas para otorgar el crédito a nuestro cliente el monto a financiarse por la compra de materia prima si hubiera alguna eventualidad

si el patrimonio que posee el cliente soportaría las deficiencias que pudieran surgir y si las mismas cubrirán las deudas contraídas por el cliente.

Garantías.- Las garantías que nuestros clientes firman deben ser evaluadas periódicamente y monitoreadas para conocer el status de cada cliente, las mismas que deben ser custodiadas para garantizar la vigencia y validez del documento.

Riesgo del Crédito.- El riesgo de crédito estará evaluado por las condiciones y la recuperación del mismo, dentro de la medición del control interno la asistente de cobranzas será una parte fundamental en el riesgo de crédito que se va otorgar al cliente, debido a que ella es quien se encarga de elaborar los reportes que contienen la información sobre la recuperación de cartera, y así se podrá realizar la estimación para cuentas incobrables.

4.3.4. Determinación de Responsabilidades

La determinación de responsabilidades para cuentas incobrables está orientada a la persona que desempeña el rol de Asistente Contable, ella se encargara de realizar mes a mes la actualización de la cartera en mora del presente año, para realizar las respectivas provisiones y conciliar la cartera que no se ha recuperado y que se mantiene en libros de años anteriores de los cuales ya se realizo el correspondiente asiento contable; y si el tiempo que determina la ley ya ha superado deberá realizar un informe para que sea Aprobado por la Gerencia General el cual a través de memorando solicitara al área Contable que realice el asiento correspondiente para que sea envié como Gasto no Deducible.

Todos las personas que conforman la empresa tienen responsabilidades y con ello el compromiso de mejorar cada día la calidad del producto que se presenta para el consumo del cliente si bien es cierto la propuesta que se está realizando está orientada para el área de cartera de Disaromati S.A. y la determinación de responsabilidades esta concretamente a las personas que forma parte del área de cartera para obtener los resultados esperados con una eficiente y efectiva cartera cuya morosidad sea mínima

4.4. PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE LÍNEAS DE CRÉDITO

4.4.1. Políticas para el Control de Líneas de Crédito

Se propone las siguientes políticas para el control de líneas de crédito para reducir la morosidad que se posee Disaromati S.A., dichas políticas están vinculadas con el control de cartera, control de efectivo e incobrables.

4.4.1.1. Análisis del Crédito

Se dedicara el ejecutivo de ventas a enviarle vía email la información requerida, la misma que se encargara de la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

- ✓ Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea.
- ✓ Todo crédito por fácil y bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo.
- ✓ El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya.
- ✓ Es necesario en importante contar con buen criterio y sentido común.

4.4.1.2. Aspectos necesarios en la evaluación de un crédito:

- En el proceso de evaluación que realizara el ejecutivo de ventas en un crédito para otorgarle al cliente se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos.

- ✓ Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente con otros proveedores
- ✓ La decisión crediticia se la debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes.

- ✓ Es necesario considerar en los análisis de crédito diferentes consideraciones que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas que se pueden presentar
- ✓ Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión para saber si el cliente debe ser acreedor a un crédito, si el tiempo que se le está otorgando es el más adecuado según el análisis efectuado.

A.- Obtención de la Información de Crédito.

Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a Disaromati S.A., el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, Disaromati S.A. obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.

Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las bolsas de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta a otros proveedores.

- Estados Financieros

El ejecutivo de cuenta como política para otorgar una línea de crédito al cliente solicitara que suministre sus estados financieros de los últimos años, con esto se busca que la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Debemos considerar que en un Balance o un Estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

Dependiendo del monto al cual se está comprometiendo el cliente empresa solicitante entregara los estados financieros los mismos que servirán como un

indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son una necesidad en el análisis de crédito del solicitante que deseen hacer compras importantes a crédito o que deseen que se les abran líneas de crédito.

- Verificación bancaria

Se verificara la información bancaria que el cliente a proporcionado sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy vago a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución. Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa.

Análisis de la Información de Crédito.

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar. Esta cifra se puede entonces comparar con las condiciones de crédito que Disaromati S.A. ofrece actualmente.

Para los clientes que solicitan líneas de crédito hasta el plazo máximo de 90 días, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de ésta. Una comparación cíclica de razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo. Nuestros clientes puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito.

Una de las principales contribuciones en la decisión final del crédito es el juicio subjetivo del analista financiero, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido. Basado en su propia interpretación subjetiva de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de si se debe conceder el crédito al solicitante y probablemente el monto de éste. Esta política debe ir en concordancia con la política de establecer un comité de crédito.

Fijación de los Términos del Crédito.

Si decide a otorgar un crédito se deben de tomar en cuentas las siguientes pautas:

- En cuanto al plazo de crédito se debe de establecer una política de plazo, teniendo en cuenta los plazos de cobro que pueden ser a 30 días, a 60 días a 90 días, etc. el cobro de estas cuentas debe ir de la mano con el periodo de gracia que nos otorgan los proveedores para pagar nuestras cuentas en el exterior o nos veremos en problemas de financiamiento
- Se debe de establecer el porcentaje de descuento si el cliente paga antes de la fecha indicada de tal manera que no resulten nocivos para Disaromati S.A.
- Se debe de establecer montos estándar de crédito según el tipo de cliente con el cual se haga el trato.
- Debe de quedar establecido que el beneficiario del crédito, asume la responsabilidad en el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato.
- Tasa de Interés, por lo general una tasa de interés de acuerdo al período y al monto

Continuando con la propuesta que se está realizando de la administración efectiva y eficiente de las cuentas por cobrar y aplicando las herramientas que ya se han descrito, en esta ocasión se analizará los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer una línea de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede endeudarse.

Si bien es cierto las líneas de crédito se utilizan en instituciones financieras para otorgar préstamos bancarios, en este caso se propone que Disaromati S.A. Utilice líneas de crédito comercial con tiempo máximo hasta de 90 días y que se aplique si el cliente supera la fecha límite el correspondiente interés de acuerdo a la tasa vigente por el Banco Central.

Bajo este esquema se propone que todos los créditos concedidos a nuestros clientes estén dentro de la Línea de Crédito comercial puesto que Disaromati S.A. vende su mercadería para que cada empresa realice su transformación y obtenga el producto esperado.

4.4.2. Determinación de Actividades en Líneas de Crédito

4.4.2.1. Sujetos del Crédito

Es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, por la compra de materia prima con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos que Disaromati S.A. ha diseñado.

Objetivo Básico del Otorgamiento de un Crédito

Desde el punto de vista de Disaromati S.A., el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial que no presente disponibilidad para comparar bienes con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la empresa el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

4.4.2.2. Composición de los Créditos:

Está compuesto por:

- Solicitante del Crédito (Clientes deudores)
- Otorgante del Crédito (Acreedores)
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares; etc.
- Deudores Morosos
- Garantías Reales o Prendarias
- Tasa de Interés Pactada
- Monto del Crédito

- Plazos y modalidad de pago.

4.4.2.4. Estándares para el Crédito

Los estándares de crédito de la empresa Disaromati S.A. define el criterio mínimo para conceder un crédito a un cliente , el ejecutivo de ventas realizara las evaluaciones de crédito, referencias , periodos promedio de pago y ciertos índices financieros que dan una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Se debe considerar en los estándares de crédito variables fundamentales como:

- Gastos de Oficina
- Inversión en cuentas por cobrar
- Estimación de cuentas incobrables
- Volumen de Ventas de la Empresa

- Gastos de oficina

Si los estándares de crédito se hacen más flexibles en el análisis que realiza Disaromati S.A, más crédito se concederá. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito que solicita la empresa son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen, si los créditos disminuyen eso es una alerta para la empresa que se verá reflejado en el Balance de Resultados al disminuir los ingresos.

- Inversión de cuentas por cobrar

Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir. Entonces se propone que en las líneas de crédito los puntos a analizarse sean los estándares de crédito si

son flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

Las modificaciones que se debe considerar en la determinación de actividades en las líneas de crédito sustentadas en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un promedio un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos clientes realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

En conclusión se propone que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

- Estimación de cuentas incobrables

Dentro de la determinación de actividades para líneas de crédito se hace énfasis a la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad del riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

Volumen de ventas

A medida de que los estándares de crédito se han más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, se evidencia entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada para Disaromati S.A.

4.4.3. Evaluación de Control Interno

El control interno para líneas de crédito será evaluado conforme a los resultados esperados se busca con la propuesta a los procedimientos de sistema de control administrativo financiero de cartera mejorar en forma paulatina y con esto disminuir el riesgo de morosidad existente en Disaromati S.A.

La evaluación que se realizara a las líneas de crédito estará basado estrategias de crédito las mismas que deben ser flexibles para generar una mayor rentabilidad en la empresa, todos los controles que se realice deben ser con el fin de mejorar, el control interno en las líneas de crédito se sustentara en el buen desempeño del ejecutivo de cuenta , la asistente de cobranzas , y el Gerente quien evalúa con los documentos presentados y el análisis realizado por el ejecutivo de ventas si es o no conveniente dar línea de crédito a tiempo máximo de 90 días plazo.

Se debe investigar el comportamiento de retorno de la cartera y si con los procedimientos establecidos han disminuido la morosidad de cuentas por cobrar, lo que se busca con la propuesta es el mejoramiento del sistema administrativo financiero de la empresa Disaromati S.A., si bien es cierto no todos se asemejan al cambio pero no se puede declinar, debemos buscar alternativas para qué el control interno vaya mejorando y si ha evolucionado de la manera esperada para obtener los resultados eficientes y eficaces.

Cada una de las políticas establecidas para las líneas de crédito serán supervisadas en forma continúa a través de informes y de los resultados obtenidos, se evaluara si el trabajo realizado por el ejecutivo de ventas, la asistente de cobranzas han cumplido con la meta propuesta por Disaromati S.A, se hará hincapié y se verificara el tiempo que se ha estipulado para otorgar el crédito debemos recordar que el tiempo máximo es de 90 días para recuperar el dinero, una debilidad de control interno que va de la mano con el retorno de cuentas por cobrar es la deudas que Disaromati S.A. contrae con los proveedores del exterior para la adquisición de materia prima debido a que las adquisiciones que realiza deben ser pagadas en forma anticipada y la diferencia a pagar se hará hasta 90 días plazo razón por la cual se debe realizar las gestiones pertinentes para la recuperación de cartera de

modo que la estabilidad Financiera de Disaromati S.A. no se vea afectada por la falta de ingresos provenientes de las ventas efectuadas.

4.4.5. Determinación de Responsabilidades

La determinación de responsabilidades para las líneas de crédito estarán basadas en el análisis que realice el ejecutivo de ventas, es el principal contacto que tiene la empresa con el cliente, la orientación que el desarrolle será la que determine el plazo y el monto que se ejecutara para otorgar la venta a crédito, si bien es cierto el elaborara un informe el mismo que deberá ser analizado por la gerencia para la toma de decisiones.

Todos aquellos formularios que fueron llenados por el cliente deben estar abalizados con la firma del Gerente Comercial o Gerente General para la validez de los mismos, la carpeta que se creara por parte de la asistente de cobranzas debe contener los formularios llenados la misma que se encargara de ingresar en la base de datos todos los parámetros de información que solicita el Sistema “Fénix” esta información deberá ser verificada por la ejecutiva de ventas.

La responsabilidad de mantener una cartera mínima y que la presentación de los balances sea optima en cuanto a liquidez y rentabilidad depende del manejo y gestión que realicen las personas que conforman el área de cartera si bien cierto no se perderá el riesgo de crédito porque está inmerso en la actividad diaria de la empresa, si podemos disminuir el riesgo existente.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En el sistema de Control Administrativo Financiero del área de cartera de la empresa Disaromati S.A., se debe considerar el aspecto de evaluación control interno, porque a través de este se puede detectar las deficiencias que afectan o pueden afectar el normal desenvolvimiento de la empresa.
- El control interno se implanta en las empresas con la finalidad de mantenerlas en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, por ello en este trabajo se busca implantar procedimientos de control administrativo.
- El área de cartera al establecer políticas eficientes y eficaces logrará disminuir el riesgo de morosidad, el personal que labora en el área de cartera debe contar con las herramientas necesarias y el conocimiento profesional para evaluar a los clientes.
- La determinación de responsabilidades de quienes son los involucrados en el área de ventas y de la recuperación de las mismas, ayudará a optimizar el tiempo de ejecución en el proceso de cartera.
- Disaromati S.A. siempre va a poseer un riesgo en la recuperación de cartera, por el incumplimiento de pago de los clientes; con los procedimientos establecidos y la constante evaluación de control interno se busca mejorar la rentabilidad y situación financiera que se refleje en la presentación de Balances.
- El control interno al igual que la auditoría se mantienen en constante evolución es por ello que actualmente varias empresas buscan implementar en su organización el COSO II.

- La administración de la empresa evaluará a su personal e incentivará al logro de los objetivos fijados para obtener los resultados esperados en el área de cartera.
- La administración se involucrará en diseñar alternativas de cambio, para que el ambiente de trabajo sea el más idóneo y busque concientizar a los ejecutivos de venta ,que el propósito de vender no es solo comisionar, sino proporcionar clientes de calidad que cumplan con los perfiles solicitados por la empresa para otorgarle el correspondiente crédito.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda considerar el presente trabajo para mejorar el sistema de control administrativo financiero para el área de cartera, tomando en cuenta que la propuesta esta direccionada y elaborada con la deficiencias que posee actualmente la empresa.
- Se recomienda a la administración considerar que el ambiente de control en el cual se encuentra el personal es importante para alcanzar las metas propuestas, los mismos que deben contar con los equipos y herramientas necesarias para efectuar sus actividades día a día-
- Se recomienda establecer políticas en el área de cartera, con la finalidad de determinar responsabilidades a cada una de las personas que están involucradas en el proceso de ventas, concepción de créditos y recuperación de los mismos.
- Se recomienda a la administración realizar evaluaciones periódicas sobre el control interno sin olvidarse cuál es el objetivo general y estratégico de la empresa, en busca de alcanzar las metas proyectadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ANAYA SANCHEZ Carlos, Auditoría Administrativa Examen y Evaluación de la Empresa. Editorial Nuevo México DF 1992.
- Control Interno Informed COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CRAIG Michael, PHILIPPE DE BACKER Couper, Auditoría de Gestión Sistema DocuTech 2001; Quito-Ecuador
- FRANKLIN F. Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Segunda Edición MC.Graw Hill 2001
- Maldonado K Milton, Auditoría de Gastón. Ediciones Maldonado 2001 Quito-Ecuador
- VARIOS AUTORES “Auditoria un Enfoque Integral”. Décima Segunda Edición, Mc Graw Hill 1999
- Winkipedia
- [http://www.mitecnologico.com/Main/Control Interno Principios](http://www.mitecnologico.com/Main/Control%20Interno%20Principios)
- [http://www.urbe.edu/publicaciones/coeptim/ediciones/vol1-1/1-procedimientos de control interno de las cuentas por cobrar.](http://www.urbe.edu/publicaciones/coeptim/ediciones/vol1-1/1-procedimientos%20de%20control%20interno%20de%20las%20cuentas%20por%20cobrar)